

PERCEPCIÓN DE LA IMPORTANCIA DE IMPLEMENTAR EL ÁREA DE DESARROLLO
DE PERSONAL EN UN GRUPO DE LÍDERES DE MICROEMPRESAS DEL MUNICIPIO
DE GARZÓN (HUILA)

MARICELA CASTAÑO FALLA

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN DESARROLLO HUMANO ORGANIZACIONAL
MEDELLÍN
2020

PERCEPCIÓN DE LA IMPORTANCIA DE IMPLEMENTAR EL ÁREA DE DESARROLLO
DE PERSONAL EN UN GRUPO DE LÍDERES DE MICROEMPRESAS DEL MUNICIPIO
DE GARZÓN (HUILA)

MARICELA CASTAÑO FALLA

Trabajo de grado presentado para optar por el título de Magíster en Desarrollo Humano
Organizacional

Asesor temático: Catalina Giraldo Henao

Asesor metodológico: Johnny Javier Orejuela Gómez

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN DESARROLLO HUMANO ORGANIZACIONAL
MEDELLÍN
2020

CONTENIDO

1.	INTRODUCCIÓN.....	7
2.	OBJETIVOS.....	8
2.1	General.....	8
2.2	Específicos.....	8
3.	MARCO DE REFERENCIAS CONCEPTUALES	9
3.1	Antecedentes	9
3.1.1	Una aproximación a su estado de la cuestión	9
4.	DESARROLLO DE PERSONAL.....	13
4.1	Desarrollo de personal: su valor e importancia	15
4.2	Formación y capacitación: estrategia privilegiada de desarrollo del personal.....	19
4.2.1	Beneficios de la formación y capacitación en el personal	22
5.	PLANEACIÓN DE CARRERAS INDIVIDUALES: ESTRATEGIA PARA RETENER AL TRABAJADOR	23
5.1	Propósito del plan de carrera profesional	26
6.	GESTIÓN DEL DESEMPEÑO COMO FUENTE PARA LA PLANEACIÓN DEL DESARROLLO DE PERSONAL 27	
7.	MÉTODO	30
7.1	Tipo de estudio	30
7.2	Sujetos/participantes.....	31
7.3	Instrumentos.....	31
7.4	Procedimiento.....	31
7.5	Análisis de resultados	32
8.	VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE IMPLEMENTAR EL ÁREA DE DESARROLLO DE PERSONAL.....	34
9.	FACTORES FACILITADORES Y OBSTACULIZADORES DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL ÁREA DE DESARROLLO DE PERSONAL.....	37
10.	RAZONES QUE JUSTIFICAN LA IMPLEMENTACIÓN DEL ÁREA DE DESARROLLO DE PERSONAL.....	42
11.	DESAFÍOS E IMPLICACIONES DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL ÁREA DE DESARROLLO DE PERSONAL PERCIBIDA POR LÍDERES DE MICROEMPRESAS	48
12.	CONCLUSIONES.....	53
13.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	59
14.	ANEXOS	65

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Fuente: elaboración propia, a partir de Rodríguez (2002).	29
Tabla 2 Fuente: Propia	30
Tabla 3 Nota: el nivel mínimo de estudio de los participantes es de pregrado, y tienen las siguientes profesiones: Administración de Empresas, Contaduría Pública, Ingeniería Industrial y Administración Financiera.....	33

RESUMEN

Objetivo. Caracterizar la percepción de la importancia de implementar el área de desarrollo de personal en un grupo de líderes de microempresas del municipio de Garzón (Huila). **Método.** Se desarrolló a través de un estudio cualitativo descriptivo de corte transversal. El diseño de la investigación fue un estudio de caso, basado en entrevistas semiestructuradas a ocho líderes de microempresas del municipio de Garzón (Huila). **Resultados.** Los resultados permitieron establecer que, frente a implementar el área de desarrollo de personal, los líderes identifican: como ventajas, mayor productividad, aprendizaje continuo fortalecimiento de habilidades y destrezas para un mejor desempeño en su puesto de trabajo; y como desventaja, la inversión de tiempo y dinero en relación con la respuesta y retribución. En cuanto a los factores facilitadores, se tienen el liderazgo y la capacidad de motivación que se les dé a los empleados, para que estos sientan la necesidad de ser cada día más competitivos; y como obstaculizadores, la resistencia al cambio, desinterés y la poca importancia que se le da al área de desarrollo de personal. Así mismo, que tanto la capacitación como el desempeño y la productividad son razones importantes para que los líderes de hoy trabajen por implementar esta área dentro de sus procesos empresariales. **Conclusiones.** Se evidencia que para los líderes de las microempresas esta área es de gran importancia, pero que han puesto una limitante en lo que tiene que ver con el tipo de organización, con su tamaño y su actividad, para no iniciar acciones que lleven a tomar el personal como un factor determinante y clave de éxito para que las microempresas sean más eficientes y productivas en su sector.

Palabras clave: desarrollo de personal, productividad, capacitación, desempeño, talento humano

ABSTRACT

Objective. To characterize the perception of the importance of implementing the staff development area in a group of leaders of micro-enterprises in the municipality of Garzón (Huila). **Method.** It was considered through a qualitative descriptive cross-sectional study. The research design was a case study, based on semi-structured interviews with eight microenterprise leaders from the municipality of Garzón (Huila). **Results.** The results show that related to the implementation of the staff development area, the leaders identify advantages like: greater productivity, continuous learning, improvement of skills and abilities for better performance in their job; and as a disadvantage, time and money investment in relation to the response and retribution. Respect to the facilitating factors, they have the leadership and motivation capacity that is given to employees, to they feel the importance about being more competitive every day; as obstacles, the resistance to change, not interest or motivation and none importance that is given to the personal development area. Likewise, both training, performance and productivity are important reasons for today's leaders to work for implementing this area within their business processes. **Conclusions.** It is evident that for microenterprise leaders this area has great importance, however they see as a limitation type of organization required, it is related to its size and activity, to not take actions in taking staff as a determining factor and key in success for micro-enterprises for them to be more efficient and productive in their sector.

Keywords: staff development, productivity, training, performance, human talent

1. INTRODUCCIÓN

Las microempresas en Colombia representan hoy un renglón importante en la economía; además, tienen grandes ventajas competitivas en cuanto a que, gracias a su tamaño y a los avances tecnológicos, pueden adaptarse de manera más flexible a las condiciones cambiantes que ofrece el entorno. Al mismo tiempo, existe una gran preocupación por los procesos organizacionales que van dirigidos a las personas, pues, partiendo de la base de que las microempresas tienen un enfoque de manufactura, han dejado de lado los procesos encaminados a la gestión humana.

En tal sentido, se hace necesario que los líderes de las microempresas establezcan estrategias que lleven a incluir, dentro de su gestión, procesos de desarrollo de personal encaminados a convertir a sus colaboradores en un factor clave de éxito. Así mismo, en los que la competitividad, la eficiencia y la calidad sean considerados como el resultado de un plan de capacitación, de entrenamiento sostenido con un alto impacto en la productividad y del crecimiento constante de las personas desde las tres dimensiones: *ser, saber y hacer*, para hacerles frente a las exigencias del mercado actual.

De esta forma, las microempresas en cabeza de sus líderes deben comenzar por hacer una revisión sobre los procesos organizacionales que están implementando en sus procesos organizacionales, en relación con el área de gestión humana, para entrar a fortalecer y emprender estrategias que sean efectivas para lograr adherencia entre los objetivos de la empresa y los objetivos personales, y de esta forma alcanzar un grado de satisfacción laboral que lleve al logro de sus objetivos de modo más eficiente y a contar con colaboradores más comprometidos, identificados y reconocidos, en pro de las metas de la empresa y de su sostenibilidad en su dimensión económica.

Hoy las microempresas están siendo vistas como determinantes para la economía y están recibiendo apoyo de diferentes actores del Estado, para encaminarlas hacia una mayor sostenibilidad. Por esta razón se hace importante investigar entre los líderes de dichas microempresas sobre el proceso de desarrollo de personal, el cual, según Chiavenato (2003), es

entendido como: “Un conjunto de experiencias organizadas de aprendizaje (intencionales y con propósito), proporcionadas por la organización dentro de un período específico para ofrecer la oportunidad de mejorar el desempeño o el crecimiento humano”. Por tanto, es necesario que este aspecto sea puesto a consideración de los líderes de las microempresas, para ahondar en la importancia que dichos líderes le dan al área de gestión humana, y la percepción que tienen sobre los factores clave que llevan al éxito. En este sentido, la presente investigación puede hacer aportes útiles para identificar las acciones que se están adelantando dentro de los procesos organizacionales de las microempresas, en relación con el área de desarrollo de personal.

De acuerdo con lo anterior, el objetivo de la presente investigación es caracterizar la percepción de los líderes acerca de la importancia de implementar el área de desarrollo de personal en un grupo de microempresas del municipio de Garzón.

A continuación, se plantea el siguiente problema de investigación: ¿Cuál es la percepción que tienen los líderes de las microempresas del municipio de Garzón, frente a la importancia de implementar el área de desarrollo de personal para lograr una mayor productividad?

2. OBJETIVOS

2.1 General

Caracterizar la percepción de un grupo de líderes de microempresas del municipio de Garzón (Huila) acerca de la importancia de implementar el área de desarrollo de personal.

2.2 Específicos

- ✓ Identificar las ventajas y desventajas de implementar el área de desarrollo de personal percibidas por líderes de microempresas.
- ✓ Identificar los factores facilitadores y los obstaculizadores de la implementación del área de desarrollo de personal percibida por líderes de microempresas.

- ✓ Identificar las razones que justifican la implementación del área de desarrollo de personal percibida por líderes de microempresas.
- ✓ Identificar los desafíos y las implicaciones de implementar el área de desarrollo de personal percibidos por líderes de microempresas

3. MARCO DE REFERENCIAS CONCEPTUALES

3.1 Antecedentes

3.1.1 Una aproximación a su estado de la cuestión

El presente trabajo tiene como propósito dar a conocer el estado actual de las investigaciones relacionadas con el desarrollo de personal. Para este fin, se presenta el balance de los estudios encontrados relacionados con el tema, a partir de las siguientes categorías: propósito general de la investigación, referentes conceptuales, tipos de estudio, sujetos participantes, técnicas de recolección de la información, tipo de diseño de investigación y principales resultados o hallazgos.

En relación con el propósito general de las investigaciones, se evidencia una tendencia a la relación del proceso de capacitación con diferentes factores, tales como desempeño laboral, ventaja competitiva, desarrollo profesional y cambio comportamental. Esta variable se ve relacionada con otras variables. Por ejemplo, según con Chiavenato (2009), Hernández (1999), Sánchez (2007) y Arias y Heredia (2001), con el esfuerzo que hacen las microempresas para implementar programas de capacitación, como un factor de éxito, competitividad y productividad, según Tharenou (2007), Castillo (2012) y Alles (2009), con los programas de capacitación contribuyen a aumentar la eficacia de la organización, sobre todo a nivel operacional; y, según Pardo y Díaz (2006) y Ramírez, Abreu y Badii (2008), con el desarrollo del talento humano como factor clave de la transformación organizacional.

Así mismo, Ulrich (1997) considera la capacitación y el desarrollo del personal como un tópico en el que el área de Recursos Humanos de las empresas puede llegar claramente a añadirle valor a la organización, y, al mismo tiempo, que los empleados puedan ser naturalmente motivados a trabajar y a aprender. De acuerdo Price (1999), Werther y Davis (1995) y Margolis y Bell (1986), el hecho de tener una actividad estimulante, de progresar en su profesión o en su campo de acción y de recibir recompensas por su desempeño son factores que movilizan y atraen su atención y energía.

De igual forma, Chiavenato (1999, p. 66), Lawrence y Lorsh (200) y Werther y Davis (1994, p. 1) afirman que es importante que las empresas identifiquen las necesidades de capacitación con el fin de superar sus limitaciones individuales y lograr que las personas se agrupen para formar una organización orientada al logro de objetivos comunes; donde el desarrollo profesional se convierte en parte central de un esfuerzo continuo diseñado para mejorar la competencia de los empleados y el desempeño organizacional, dándole importancia al liderazgo y al logro de objetivos (Moldy, 2010, p. 220; Dessler, 2009, p. 326; Bohlander, Snell y Sherman, 1999; Dotlich y Cairo, 2003; Rodríguez, 2015).

En relación con el tipo de estudio y el tipo de diseño de las diferentes investigaciones, encontramos la constante en los estudios de tipo cualitativos, a diferencia del estudio de López y Pérez (2017) y del de Rojas (2018), que implementaron el método cuantitativo para establecer la relación entre capacitación y desempeño laboral, y el proceso de capacitación frente al desarrollo profesional respectivamente.

El tipo de estudios más recurrentes fueron los descriptivos, en los cuales autores tales como Bermúdez (2015), Rojas (2018), López y Pérez (2017), Fernández (2002) y Maetzu (2008) buscan evaluar características relacionadas con capacitación como herramienta en las pymes, capacitación y desempeño laboral, desarrollo profesional del recurso humano y desarrollo profesional de los trabajadores como ventaja competitiva, que son factores determinantes de la gestión del recurso humano en las pymes. Así mismo, el tipo de estudios documentales, desarrollados por Böhrt (2000) y Portales y De la Rosa (2017), en los cuales se pretende hacer una revisión teórico-conceptual

sobre capacitación y sobre el desarrollo de los recursos humanos y el talento humano como factor de éxito en las pymes.

Las investigaciones también tuvieron un enfoque exploratorio, en las cuales autores como Sánchez (2007), Ahumada (2012), Martínez, Palos y Vargas (2017), Sapién, Piñón y Gutiérrez (2014) se involucran las variables que tienen que ver con capacitación en la empresa, al igual que con entrenamiento, capacitación y financiamiento con crecimiento sostenido en las pequeñas empresas, evaluación de la capacitación y con su impacto en la calidad del servicio, capacitación y adiestramiento.

En relación con los sujetos participantes de las investigaciones, de acuerdo con Ahumada (2010), Maetzu (2008), Bermúdez (2015), Zazueta, López y Cervantes (2017) y Martínez y otros (2017), se puede concluir que en su mayoría son empleados de diferentes empresas ya sean públicas o privadas que van desde el nivel operativo a jefes de áreas. Por su parte, Sapién y otros (2014), Rojas (2018), López y Pérez (2017) y Maetzu (2008), en sus investigaciones tienen como sujetos principales a gerentes directivos y colaboradores, con el objetivo de implementar procesos de capacitación y desarrollo profesional, propuestas de evaluación de capacitación e impacto en la calidad del servicio, capacitación y desempeño laboral e identificación de factores de la gestión de recursos humanos.

En lo que se refiere a los instrumentos de recolección de información y el análisis, según Bermúdez (2015), Rojas (2018), Ahumada (2010) y Maetzu (2008), los más utilizados son las encuestas. Por su parte, Martínez y otros (2017) implementaron la entrevista como instrumento de recolección, de modo que les permitiera conocer el tipo de entrenamiento, capacitación y financiamiento que han hecho posible el crecimiento sostenido en las pequeñas empresas del sector industrial en San Luis Potosí. Otros autores como Sánchez (2007), Böhrt (2000) y Portales y De la Rosa (2017) implementaron las revisiones bibliográficas y teóricas para sus investigaciones.

En referencia a las principales conclusiones y resultados de las investigaciones, encontramos que en la actualidad la capacitación como subproceso del desarrollo les permite a las organizaciones ser más competitivas frente a las exigencias de una economía cada vez más

globalizada, donde los avances tecnológicos y el factor de innovación son determinantes para el crecimiento y desarrollo de las organizaciones y sus colaboradores. De acuerdo con lo anterior, autores como Bermúdez (2015) Zazueta y otros, (2017). “la capacitación es una herramienta fundamental para retener, motivar y fidelizar sus clientes internos y externos, identificar las prioridades de capacitación en las áreas administrativas, financieras, legales y técnicas, y establecer la propuesta de capacitación bajo cinco ejes temáticos”.

En la investigación hecha por Sapién y otros (2014) se logró establecer que las organizaciones no cuentan con planes y programas de capacitación sistemática acordes con las exigencias de estos tiempos de constantes cambios, y que es a través de la educación como una organización avanza, como una sociedad crece y como un país se desarrolla. Rojas (2018), por su parte, determinó que sí existe relación entre la capacitación y el desempeño laboral de los empleados de la empresa, y se determinó que el desempeño laboral sí mejora con la capacitación. Así mismo, que, para lograr los resultados de la organización y entregar nuevos y mejores productos, se han obtenido mejores resultados y nuevos conocimientos por medio de capacitaciones técnicas.

En investigaciones como las de López y Pérez (2017) y Martínez y otros (2017) se encontró que la capacitación alrededor de las habilidades y las competencias que se busca identificar y desarrollar deben planearse según las necesidades de cada entidad. En las empresas estudiadas existe una relación directa entre las variables entrenamiento y crecimiento, así como entre el nivel de capacitación de los empresarios y del personal que trabaja dentro de la pequeña empresa con el crecimiento sostenido de la misma.

Al analizar los conceptos de capacitación y entrenamiento que están contenidos en el desarrollo del presente trabajo, se pudo concluir que las actividades de formación que se manejan en las áreas que se tomaron para el estudio de las investigaciones analizadas están encaminadas a darles respuesta a las dinámicas cambiantes del entorno y, claramente, a conservar los mejores talentos dentro de la organización, con el propósito de obtener sus máximos rendimientos. Esto es posible si las empresas consideran diferentes modelos educativos y de aprendizaje, para que la efectividad de los cursos mejore. La capacitación influye directamente en la calidad, desde el desarrollo de conocimientos, habilidades y destrezas, y coadyuva al desarrollo de los sistemas de calidad en la

organización. Ahumada (2010), Parra y Rodríguez (2015) Portales y De la Rosa, (2017); Rocha y Rodríguez, (2015), destacan también la importancia de implementar el área de recursos humanos en las pymes, para hacerles frente a las dificultades y desventajas que trae el no contar con esta área, que es vital para el enfoque estratégico y de ventaja competitiva.

Uno de los hallazgos recurrentes en las investigaciones, entre las que se incluyen las de Gambetta (2015), Parra y Rodríguez (2015), Sánchez (2007) y Martínez y otros (2017), es la importancia de implementar un plan o programa de capacitación, que han permitido comprender de mejor manera tanto los objetivos de la capacitación realizada en la empresa como el nivel de alineación de los cursos ofrecidos, con las estrategias corporativas en proceso y los resultados producidos como resultado de la realización de programas de capacitación internos.

Sánchez (2007) señala en su investigación la importancia de contar con una capacitación y un adiestramiento a lo largo de la vida del trabajador; además, establece el papel que deben jugar los actores sociales, y la necesidad de evaluar permanentemente a las entidades y a los programas encargados de la formación profesional.

Como conclusión, se puede evidenciar que en las investigaciones referenciadas se ha estudiado de manera amplia la relación que existe entre la capacitación y el desempeño laboral, para lograr una ventaja competitiva que lleve a las pymes a ser más productivas. Esto por medio del desarrollo de planes de capacitación fundamentados en estrategias que permitan gestionar los recursos humanos, con un impacto de cambio en el comportamiento de sus colaboradores, en pro del alcance de los objetivos de toda la organización.

4. DESARROLLO DE PERSONAL

Es importante iniciar con el concepto de desarrollo de personal para adentrarnos en el propósito de la investigación y a su vez comprender la importancia de este macroproceso, el cual busca el mantenimiento de la información y el desarrollo de las personas a nivel tanto personal como profesional dentro de la organización, así como generar en el individuo un sentimiento de desarrollo a nivel integral.

Rodríguez (2002), citado por García, Murillo y González (2011), afirma:

Desarrollo de personal se define como un proceso a largo plazo, que comprende el mejoramiento técnico, profesional, actitudinal, ético, y su preparación para el desarrollo de funciones más complejas y es todo intento de mejorar el desempeño presente o futuro de los colaboradores, ejecutivos y administradores de una organización, enseñándoles conocimientos, cambiando sus actitudes o aumentando sus habilidades, esta es la última meta de estos programas de mejorar el desempeño. (pp. 63-64).

De acuerdo con Rodríguez (2002), los objetivos del desarrollo personal son los siguientes:

- El mantener y mejorar el desempeño de los miembros del personal, la satisfacción en el trabajo y la motivación.
- El mejorar el ambiente laboral y aumentar la productividad a través de la interacción positiva entre los supervisores y los miembros de su personal.
- El cumplir los lineamientos establecidos respecto a la validación y documentación de decisiones relacionadas al personal futuro de la misma organización. (p.89).

Chiavenato (2003), por su parte, indica que el desarrollo personal puede ser conceptuado como: “Un conjunto de experiencias organizadas de aprendizaje (intencionales y con propósito), proporcionadas por la organización dentro de un período específico para ofrecer la oportunidad de mejorar el desempeño o el crecimiento humano”. En otras palabras, el desarrollo de personal requiere que los directivos de las organizaciones se interesen más por sus colaboradores, para que estos estén actualizados en temas y aspectos relacionados con las actividades diarias que realizan en su puesto de trabajo, de esta forma se contribuya a la supervivencia y desarrollo de las empresas.

Para Chiavenato (1991), el desarrollo de personal está dividido en tres conceptos:

- Desarrollo se refiere a experiencias no necesariamente relacionadas con el cargo actual, pero que proporcionan oportunidades para el desarrollo y crecimiento profesional.
- Entrenamiento son experiencias organizadas de aprendizajes centrados en la posición actual de la organización.
- Educación son experiencias de aprendizaje que preparan al empleado para desarrollar futuros deberes del cargo. (p. 254).

García y otros (2011) mencionan y explican de manera más específica los procesos de formación que involucra el macroproceso de desarrollo de personal:

A través de la capacitación y entrenamiento, el desarrollo profesional y los planes de carrera, en donde el empleado asciende y progresa dentro de la organización; la evaluación y mejoramiento del desempeño, en donde el empleado es calificado de acuerdo a lo realizado dentro de la organización; y el sistema de información y monitoreo de gestión humana, el cual inspecciona constantemente todas las actividades realizadas por los empleados. (p. 89).

Teniendo en cuenta lo anterior, el macroproceso de capacitación y entrenamiento busca potencializar todos los aspectos de las personas que sean determinantes para cada uno de los procesos dentro de la organización. En tal sentido, las empresas hoy están reconociendo no solo la importancia que tienen las personas, sino el aporte que le hacen al logro de los objetivos y metas organizacionales, mediante el adecuado desarrollo de sus talentos, aptitudes, y compromiso, que son un punto clave para alcanzar ventajas competitivas frente a otras empresas.

4.1 Desarrollo de personal: su valor e importancia

El desarrollo de personal, como bien se ha mencionado, es uno de los macroprocesos de la gestión humana. Siliceo (1985) lo define como: “El progreso intelectual del hombre, abarca la adquisición de conocimientos, el fortalecimiento de la voluntad, la disciplina del carácter y la adquisición de todas las habilidades necesarias requeridas para el desarrollo de los ejecutivos”. Chiavenato (1991), por su parte, define desarrollo de personal como: “La educación que tiene por objetivo ampliar, desarrollar y perfeccionar al hombre para su crecimiento personal en determinada carrera en la empresa o para estimular su eficacia y productividad a su cargo”.

Es necesario recalcar lo dicho en este sentido por Chiavenato (1991): “El objetivo es a largo plazo para dar al hombre conocimientos que sobrepasan a los exigidos en el cargo actual y lo preparan para asumir funciones más complejas o numerosas” (p. 245). Como resultado se espera que las acciones que se emprendan para desarrollar a las personas estén enfocadas en potencializar las habilidades y destrezas que cada uno tiene, en pro del alcance de las metas de la organización.

El desarrollo de personal es, según Castillo (2012): “Un factor que le agrega valor a las organizaciones este valor se hace aún más relevante cuando el conocimiento se alinea en función del logro de los objetivos de la organización” (p. 47). Lo anterior indica que dicho desarrollo depende en gran medida de la capacidad que tengan los directivos para aprovechar y desarrollar el conocimiento de sus colaboradores.

En este sentido, Nonaka y Takeuchi (1995) afirman: “La creación de conocimiento organizacional debe entenderse como la capacidad orgánica para generar nuevos conocimientos, diseminarlos entre los miembros de una organización y materializarlos en productos, servicios y sistema” (p. 57). Para Castillo (2012): “El proceso idóneo para perfeccionar los conocimientos y desarrollar a las personas es justamente el de capacitación y desarrollo de personal” (p. 56). De acuerdo con esto, el conocimiento adquiere una poderosa importancia para las compañías en relación con sus propósitos y metas; es decir, dicho conocimiento debe estar acorde con las necesidades de las distintas áreas de la organización, para obtener, como resultado, un ajuste de los métodos de trabajo a la estrategia y al comportamiento organizacional esperado para alcanzarlas.

Alles (2009), por su parte, hace referencia a las buenas prácticas de la gestión de recursos humanos donde cada organización: “Podrá elegir aquellas que sean o más urgentes o más acordes a sus objetivos estratégicos o, en una situación ideal, llevar a la práctica todas ellas de manera armónica y sincronizada” (p. 76).

Así mismo, según Alles (2009):

El desarrollo de las capacidades de las personas –en especial en relación con sus competencias–, los planes de carrera y de sucesión, y los demás programas relacionados con el desarrollo de personas dentro de la organización, se han transformado de “buenas prácticas de Recursos Humanos” en ítems para medir el capital intelectual de una organización. (pp. 29-30).

De lo anterior se destaca que los programas relacionados con el desarrollo de personas se basan en las capacidades, los conocimientos, la experiencia y las competencias requeridas para un

determinado puesto, y en aquellas que los colaboradores evidencian. Esta será la combinación óptima desde las dos perspectivas: la de la organización, y la del colaborador para sentirse reconocido y valorado.

Del mismo modo, el desarrollo de personal en las organizaciones debe ser visto como el centro de los esfuerzos para diseñar estrategias que permitan tanto mejorar como aumentar las capacidades de los colaboradores, mediante la capacitación, la planeación de carreras individuales y la evaluación de desempeño de los colaboradores, aspectos clave que contribuyen a la productividad. Como primera medida, es necesario hacer claridad en el concepto de la productividad, definida por Drucker (2001) como: “Uso eficaz de la innovación y los recursos para aumentar el valor agregado de productos y servicios”. Esto se refiere a la importancia que tiene para las organizaciones incluir dentro de sus objetivos el desarrollo de personal, como una estrategia que permita establecer una relación directa entre los conocimientos, las habilidades y las destrezas que las personas adquieren y desarrollan a través de la capacitación, y los resultados y objetivos alcanzados en la organización. Por tanto, la productividad es una de las metas que toda organización debe tener. Esto teniendo en cuenta el mercado actual y sus exigencias, y las expectativas de los clientes en relación con los productos y servicios.

Hay que mencionar, además, que la productividad se convierte en un objetivo organizacional al existir en las empresas un interés por proveer tanto los recursos acordes a las necesidades del puesto de trabajo como espacios que les permitan a los colaboradores ampliar, actualizar y adquirir nuevos conocimientos específicos o técnicos y de crecimiento personal, que coadyuven a lograr mayor adherencia y mayor compromiso con los procesos organizacionales. Según Chiavenato (2009): “El esfuerzo que hacen las microempresas para implementar programas de capacitación como un factor de éxito, competitividad y productividad”, que se pueda ver reflejado en el alcance de los objetivos, en una mayor satisfacción y en calidad tanto en los servicios como en los productos.

Chiavenato (2009) se refiere a la capacitación como:

Componente del proceso de desarrollo de los Recursos Humanos, la capacitación implica, por un lado, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a lograr la

integración del colaborador a su puesto y a la organización, el incremento y mantenimiento de su eficiencia, así como su progreso personal y laboral en la empresa. Y, por otro, un conjunto de métodos, técnicas y recursos para el desarrollo de los planes y la implantación de acciones específicas de la empresa para su normal desarrollo. (p. 312).

Con respecto a lo anterior, la capacitación es un factor determinante, que los colaboradores, y sobre todo los líderes de la empresa, deben implementar como una estrategia constante que contribuye a alcanzar los niveles de productividad esperados.

Por otra parte, es importante resaltar el papel que desempeñan las microempresas en la economía colombiana, donde, según datos del Ministerio de Comercio Industria y Turismo publicados en la revista *Dinero*, las microempresas aportan el 80% de empleos en Colombia.

De acuerdo con Lacouture (Dinero, 2016):

Las Pymes son parte fundamental de la economía en la Colombia moderna que estamos consolidando, por el peso que tienen en la generación de empleo y por lo que representan en términos del PIB, de allí que fortalecer su competitividad con la Política de Desarrollo Productivo les permitirá crecer por medio de la internacionalización.

El anterior aparte del artículo de la revista *Dinero* (2016) deja ver la importancia y la fuerza que han tomado las microempresas, y la contribución que le hacen a la economía. Por tanto, es necesario que estén en constante evolución en todas las áreas funcionales que las componen.

En relación con las estrategias que pueden implementar los líderes de las microempresas para el desarrollo de su personal, se considera de gran importancia la capacitación. Estamos inmersos en una sociedad del conocimiento en la que no se puede desconocer que las formas de administración han ido cambiando hacia el desarrollo de una administración moderna, la cual busca ajustarse a las necesidades y exigencias del mercado.

Conforme a lo anterior, las empresas son responsables de implementar mecanismos que les permitan identificar en sus colaboradores las actividades que desarrollan frente a las que deberían

desarrollar, y los conocimientos que tienen versus los que deberían tener para desarrollar sus actividades en el puesto de trabajo. Esto con el fin de iniciar acciones encaminadas a la capacitación de los colaboradores en temas concretos, con el propósito de fortalecer sus competencias y potencializar sus habilidades y destrezas, para que se conviertan en variables de eficiencia y efectividad para la organización y, en consecuencia, contribuyan a disminuir el bajo nivel de desempeño.

4.2 Formación y capacitación: estrategia privilegiada de desarrollo del personal

La capacitación es uno de los procesos de la gestión humana que hacen parte del desarrollo de personal, que está encaminada a facilitar la adquisición de habilidades y destrezas y a la posibilidad de perfeccionar o mejorar actitudes y conocimientos con respecto a actividades laborales y a las oportunidades de crecimiento para mejorar la calidad de vida.

Dessler (2009) precisa a que todo proceso encaminado al desarrollo y crecimiento de las personas debe tener un enfoque intelectual y cultural que permita la integralidad, y afirma: “Todo proceso de educación, entrenamiento y capacitación profesional, así como el desarrollo tecnológico no es efectivo si no va acompañado por el crecimiento intelectual y cultural”. En efecto, este es un factor determinante en la búsqueda de una formación integral para los colaboradores de las organizaciones, con la finalidad de convertirse en productivas y competitivas, como resultado de contar con personal capaz de responder a los desafíos que se presentan en la dinámica de la economía.

De otro lado, la capacitación del personal ha tomado fuerza como factor decisivo para lograr que las personas potencialicen sus habilidades y talentos, y a su vez desarrollen nuevas capacidades para aportarles a las organizaciones un óptimo desempeño, encaminado a la productividad y el cumplimiento de objetivos y metas organizacionales.

Del mismo modo, García (2011) menciona: “La capacitación y entrenamiento es un esfuerzo continuo, diseñado para mejorar las capacidades de los empleados y el desempeño organizacional en general”. Esto indica claramente que las empresas, con independencia de su tamaño, no pueden

ser ajenas a la pertinencia de incluir en sus procesos organizacionales la capacitación como una actividad primordial que sea el derrotero para llegar al desarrollo organizacional como estrategia de cambio y crecimiento.

Carmona (2004), citado por García y otros (2011), define la capacitación como: “La generalidad de los esfuerzos que realiza una organización para impulsar el aprendizaje de sus trabajadores a corto plazo”. Dicho esfuerzo puede ser tomado por los líderes de las microempresas como un nuevo reto dentro de su organización, que busca que haya concordancia entre las necesidades identificadas en cada puesto de trabajo con los desafíos y retos que la empresa podría enfrentar a futuro. Como bien lo mencionan Byars y Rué (1997), se entiende la capacitación como: “El proceso que se relaciona con el mejoramiento y el conocimiento de aptitudes de los individuos y de los grupos dentro de la organización” (p. 242).

En relación con la importancia de la capacitación para las empresas, Martínez (1998) hace referencia a los desafíos que hoy tienen los líderes dentro de las organizaciones:

Vivimos en una sociedad que se mueve rápidamente, donde los cambios se presentan a una velocidad creciente y sin precedentes, podemos afirmar que hoy en día la única constante es el cambio. Es por ello que el proceso de la Administración de Recursos Humanos nunca se detiene. (p. 224).

(...)

Un procedimiento progresivo que trata de mantener siempre en la organización a la gente adecuada, en las posiciones adecuadas, en el momento adecuado. (p. 67).

De otro lado, Alles (2006) se refiere a la formación como:

Una serie de actividades con el propósito de mejorar la actuación de las personas en relación con el puesto de trabajo que ocupan en el presente o, eventualmente, que ocuparán en el futuro, las inversiones en capacitación y desarrollo podrán pasar de ser “un gasto” a

constituir una inversión organizacional cuando estos planes se formulen en relación con la estrategia.

Lo anterior hace claridad con respecto a que la formación ha evolucionado y se ha convertido en parte neurálgica de la organización, hasta llegar a convertirse en una estrategia para conseguir un cambio cultural que lleva a los colaboradores a tener mayor adherencia y compromiso con los procesos de la organización.

Alles (2006) se refiere así a las funciones de la formación: “Una de las principales funciones del área de formación es lograr que las personas realicen mejor su tarea (...) [es un] proceso de búsqueda de mejoras permanentes, la formación cobra un valor estratégico”. Esto constituye una oportunidad para los líderes de las empresas, para implementar la capacitación pensando en el futuro, y lograr que en de las empresas los colaboradores siempre estén preparados para hacerles frente a los cambios y retos propios de un mundo cada vez más globalizado.

La formación en las organizaciones tiene como objetivo principal mejorar y ampliar los conocimientos, actitudes y habilidades de sus colaboradores. En este sentido, Gairin (2002) afirma: “La formación en las organizaciones tiene el claro propósito de incidir sobre las personas para modificar su campo de conocimientos, cambiar sus actitudes, o desarrollar sus habilidades”. Esto es parte fundamental, puesto que son estos los que enfocan la formación teniendo en cuenta las necesidades de los colaboradores y la convierten en el motor de la organización.

Dependiendo de cada compañía en concreto, la formación puede estar enfocada de una forma o de otra, y podría ir, según Gairin (2002):

Desde proporcionar conocimientos sobre el entorno laboral, capacitar para solucionar problemas de la profesión o del puesto de trabajo, impulsar el conocimiento de nuevas tecnologías, promover habilidades para el trabajo en grupo, hasta promover la satisfacción personal y profesional del trabajador.

Pineda (2000), por su parte sostiene:

La formación en la empresa es una de las más importantes estrategias de desarrollo de recursos humanos que las organizaciones empresariales tienen en sus manos, hasta el punto que, en un entorno cambiante y competitivo como el que nos rodea, la formación se convierte en factor de excelencia y en clave del éxito empresarial. (p. 126).

De igual modo, Pineda (2000) afirma: “La formación permite la capacitación y el desarrollo de las personas que integran una organización para que ésta alcance sus objetivos, es decir, la formación es una herramienta estratégica para la empresa actual”. De esta forma se entiende que la formación en las empresas es un proceso que nace como iniciativa de los directivos, y tiene como objetivo principal el desarrollo de las capacidades y habilidades de cada uno de los colaboradores, con el propósito de que tal desarrollo les ayude a las organizaciones a cumplir los objetivos establecidos.

Louart (1994), con otras palabras, pero manteniendo el énfasis en los procesos de capacitación, señala: “Un sistema de formación es necesariamente complejo. Tiene que conciliar objetivos generales, necesidades propias de cada departamento y demandas individuales” (pág. 163). En tal sentido, la formación puede ser para la empresa y para sus colaboradores una variable que les permita alcanzar sus objetivos y promover la mejora del desempeño, donde sea posible adaptar cambios organizativos con mayor facilidad. De este modo, la formación pretende satisfacer las necesidades propias tanto de la organización como de los colaboradores, y aportarles una formación continua que les permita renovar sus conocimientos y mantenerse actualizados, con el fin de que estén en capacidad de contribuir a que la empresa, a todos los niveles, permanezca adaptada al entorno complejo y cambiante en el que convive.

4.2.1 Beneficios de la formación y capacitación en el personal

Es necesario mencionar tanto los beneficios que trae la capacitación como el alcance que tiene para los líderes de las microempresas contar con este proceso en su gestión. Esto de modo que se pueda lograr mayor satisfacción, motivación y desarrollo de los colaboradores, así como un mejor desempeño y eficiencia en las funciones asignadas, que permita obtener resultados de calidad.

Mitchell (1995) menciona los siguientes beneficios que trae la capacitación para el personal dentro de las empresas:

- Ayuda al individuo para la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual. (p. 38)

Teniendo en cuenta lo expuesto arriba, es necesario resaltar los beneficios que trae para las compañías el proceso de capacitación. En primer lugar, se puede convertir en una ventaja competitiva, siempre y cuando se logre encontrar un equilibrio entre los procesos productivos, técnicos y de competencias blandas, necesarias para la integralidad de los programas de capacitación que cubra las reales necesidades de capacitación de los individuos y su área de trabajo.

Según Reza (2002): “Para las empresas es muy importante capacitar a su personal, ya que gracias a ello aumentan la eficiencia y la productividad” (p. 97). De acuerdo con lo que afirma Reza, la capacitación acarrea una ventaja competitiva para mejorar procesos organizacionales que forjen el camino al éxito empresarial, en el entendido de que la capacitación puede llegar a ser una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal y la organización. Por eso las empresas y las personas deben ver la capacitación como una inversión que más adelante dará los resultados y metas esperados.

5. PLANEACIÓN DE CARRERAS INDIVIDUALES: ESTRATEGIA PARA RETENER AL TRABAJADOR

Con respecto a la planeación de carreras individuales, es necesario hacer algunas claridades importantes sobre el tema; esta es otra de las variables clave del desarrollo de personal, que es una estrategia para atraer y, al mismo tiempo, retener a los colaboradores dentro de la organización.

La planeación de las carreras individuales es un apéndice importante del subsistema de desarrollo, que busca encontrar un punto de partida para planear, de acuerdo con las capacidades, habilidades y destrezas de cada uno, el paso siguiente dentro de la empresa, y así darles respuesta a las necesidades individuales del colaborador y a los objetivos y metas organizacionales.

Zubillaga (2010) define así la planificación de carrera dentro de una empresa:

Es una práctica que motiva al personal a permanecer en ella, cuando esta práctica se realiza sistemáticamente se muestra la política de promociones como una realidad que permitirá al individuo transitar un camino desde el puesto actual hacia otros de mayor categoría y de mayor responsabilidad, la planificación y desarrollo de carrera se presenta entonces como una oportunidad para ganar el compromiso de los empleados al darles la facilidad de tener una carrera satisfactoria y exitosa; es parte de los derechos vitales y de las reivindicaciones laborales bien ganados por la acción colectiva de los trabajadores. (p. 263).

En concordancia con lo anterior, hoy las microempresas están pensando en el plan de carrera como una estrategia para sus colaboradores, que se vaya implementando de forma progresiva, y que paso a paso se vaya encaminando a sus colaboradores, y a identificar sus posibles rutas de promoción dentro de la organización; es decir, donde cada uno sea capaz de reconocer sus potencialidades y de comenzar a desarrollarlas acompañado por la organización, en pro de la organización y del crecimiento personal al nivel profesional.

El plan de carrera es un factor de motivación para los colaboradores. Es un proceso que debe surgir a partir de la necesidad que cada colaborador identifique en sí mismo, donde la organización busca desarrollar a esos colaboradores para que contribuyan a lograr los objetivos de forma más eficiente y eficaz. En razón de lo anterior, promover el crecimiento personal y profesional es un reto de la gestión del talento humano, que busca ante todo incentivar al colaborador para que, de manera autónoma, proyecte su propio crecimiento y formación profesional y adquiera nuevos conocimientos que pueda aplicar en los procesos de la organización, y que estos puedan ser reconocidos por la empresa y materializados en la promoción o en ascensos a cargos de mayor responsabilidad. De esta manera, el empleado se va sentir más motivado, reconocido y valorado.

Como bien lo mencionan Casares y Siliceo (1995): “Determinar y encauzar el potencial humano de la organización, desarrollando sus conocimientos, habilidades y actitudes en congruencia con su trayectoria vital, con sus motivaciones personales y laborales y con los objetivos y cultura de la organización” (p. 135).

Del Pino (2006) menciona la concordancia que debe existir entre el plan de carrera y la misión, la visión, los valores, las políticas y las necesidades de la empresa:

En el diseño de un plan de carrera entran a participar diferentes variables, entre las cuales se encuentran el núcleo del negocio, su planteamiento estratégico, aspectos inherentes a las expectativas hacia la compañía, motivación, y metas a corto, mediano y largo plazo de su proyecto de vida. (p.78).

Esto, así como los intereses y objetivos individuales de sus colaboradores, para que exista una congruencia entre las expectativas de la organización y las de los colaboradores, a fin de obtener metas en común que permitan que haya mayor compromiso y adherencia a los procesos; además, debe existir una relación entre la organización y los colaboradores, pues esta es relevante para establecer las necesidades particulares de las dos partes.

Bohlander y otros (2001) hacen referencia a dos formas en las que un colaborador siente que la empresa se preocupa por generar desarrollo de su personal:

Ascenso en donde la persona es promovida a un cargo más alto con más responsabilidades y requisitos de habilidades; la transferencia en donde se realiza un cambio horizontal en el cual la persona llega a un cargo con un nivel de responsabilidad parecido, pero estos cambios le ayudan a obtener más conocimientos. (p. 245).

Teniendo en cuenta lo anterior, es importante que las personas en las organizaciones se sientan valoradas y reconocidas. De esto depende en gran parte su compromiso y dedicación. En tal sentido, el plan de carrera profesional es una herramienta que va a permitir orientar el rumbo del trabajador dentro de la empresa; así mismo, resaltar el buen desempeño y las posibilidades de crecimiento que puede seguir teniendo, y de esta forma brindarle estabilidad al colaborador.

5.1 Propósito del plan de carrera profesional

Es necesario mencionar los objetivos o propósitos que trae contar con un plan de carrera profesional donde los colaboradores puedan tener la oportunidad de ir en continuo crecimiento dentro de su organización adquiriendo una mejor posición dentro de la misma, mayor recompensa, experiencia habilidades y destrezas que le permitan hacer un recorrido en aumento para su desarrollo personal y profesional.

Para llevar con éxito un plan de carrera en la organización es de gran relevancia que se tengan claros los objetivos que se quieren alcanzar, para que estos sean efectivos y contribuyan a la organización.

Mondy y Noe (2005) proponen los siguientes:

- Desarrollo eficaz del talento disponible, los colaboradores se comprometen más con su desarrollo que forma parte del plan de carrera y así entender mejor el propósito del desarrollo.
- Reducir las contrataciones de personal experto, externo a la empresa, con grandes costes y compleja adaptación a la organización.
- Satisfacción de las necesidades específicas del desarrollo de los empleados, los empleados llegan a sentir la satisfacción al cubrir la necesidad de desarrollo personal por lo que genera una actitud positiva en el empleado además de sentirse contento y comprometido con la organización.
- El Mejoramiento del desempeño, el empleo mismo es la influencia en el desarrollo de la carrera.
- Aumento de la lealtad y motivación de los empleados, lo que produce una disminución de la rotación.
- Un método para determinar las necesidades de capacitación de desarrollo. (PP. 124- 136)

Siguiendo con los planteamientos de Mondy y Noe (2005), los objetivos establecidos en el plan de carrera deben dar respuesta a tres elementos importantes: “Los conocimientos, competencias y

experiencia”, tres factores que son determinantes en la constitución de estrategias para definir las necesidades que las personas tienen y definir el plan a seguir para desarrollarlo.

Vale la pena hacer referencia a otro factor determinante en el área de desarrollo de personal en las empresas, como es la gestión de desempeño, la cual debe ser vista por los colaboradores como una herramienta de medición de las capacidades y, a su vez, como una posibilidad de mejorar en los procesos; y para la empresa, debe convertirse en una estrategia para identificar las falencias y debilidades en sus colaboradores e iniciar un plan de acción de mejora continua, que contribuya a la productividad, al aumento del desempeño y a la satisfacción laboral.

6. GESTIÓN DEL DESEMPEÑO COMO FUENTE PARA LA PLANEACIÓN DEL DESARROLLO DE PERSONAL

En este apartado es importante comenzar con el concepto de gestión del desempeño, que permite darle mayor claridad a lo que se busca hoy en las empresas. Ya no se trata de medir a las personas; el objetivo es buscar la estrategia de una gestión, enmarcada en orientar y motivar a los colaboradores a un proceso de cambio y de mejora más dinámico y participativo, que conduzca a incrementar el desempeño tanto individual como colectivo, haciendo énfasis en los procesos y en la fijación de objetivos.

En tal sentido, según Osorio y Espinosa (2008), la gestión del desempeño se define: “Como un proceso que permite orientar, seguir, revisar y mejorar la gestión de las personas para que estas logren mejores resultados y se desarrollen continuamente”. Como bien lo mencionan estos mismos autores, la gestión de desempeño en un sentido más amplio está ligado directamente al logro de los objetivos de la organización sin olvidar los objetivos individuales de los colaboradores.

Para Chiavenato (2008): “El desempeño varía de persona a persona y depende de innumerables factores condicionales”; además, dicho autor toma la evaluación de desempeño como: “Una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro”. Por otro lado, Rodríguez (2002), citado por García y otros (2011): “Afirma que, dentro de la evaluación de desempeño, deben considerarse aspectos tan relevantes como el qué se debe

evaluar, en donde señala que muchas empresas desconocen en ocasiones el objetivo central de la evaluación de desempeño”; además, indica cómo a través de esta se valora el desempeño de las labores que desempeñan los empleados.

Así mismo, la evaluación de desempeño se convierte en un indicador de productividad que mide las capacidades desarrolladas por los colaboradores y que brinda, además, información sobre la dirección que debe tomar la empresa para las acciones de mejora en cada puesto de trabajo.

Según García y otros (2011): “El sistema de evaluación del desempeño facilita la toma de decisiones, no sólo administrativas, que afectan a los trabajadores, sino también centradas en el progreso de investigación organizacional”. Se trata de una serie de técnicas que ayudan a evaluar cómo el personal pone en práctica los conocimientos y las experiencias adquiridos, así como el manejo de las relaciones interpersonales, formales y no formales en el puesto de trabajo.

Rodríguez (2002), citado por García y otros (2011), afirma que existen diversos métodos de evaluación de desempeño, clasificados en métodos de desempeño orientados al pasado y métodos de desempeño orientados al futuro:

- Escala de calificación: se valora al individuo con base en factores cualitativos que escoge el evaluador.
- Escala de calificación basada en la conducta: en este método, las posiciones en la escala se describen en conductas relacionadas con el trabajo, es más probable una evolución objetiva a lo largo de la escala.
- Lista de verificación: el evaluador escoge frases o palabras que describan las características y el rendimiento de cada empleado.
- Método de elección forzada: evaluar el desempeño humano mediante la elección entre varios grupos de enunciados, iguales, que corresponden más o menos a la persona que se evalúa.
- Métodos de incidentes críticos: consiste en elaborar una lista de hechos críticos que obedecen a la conducta o acciones del empleado negativas o positivas.
- Métodos de investigación de campo: solicita supervisión de información específica sobre el rendimiento de cada empleado.

- Método de evaluación en grupo: se realiza primero entre los jefes, los empleados y finalmente empleado-jefe, se discuten el desempeño para llegar a ajustes y acciones de mejora. (pp. 233)

Cada uno de los métodos mencionados debe ser revisado y ajustados de acuerdo con el tipo de organización y con las variables que esta busca evaluar en cada colaborador.

A continuación, en la tabla 1 se dan a conocer los métodos que, según Rodríguez (2002), citado por García y otros (2011), están orientados al futuro y evalúan el potencial de los empleados o establecen los objetivos de desempeño futuro.

Tabla 1. Métodos de evaluación de desempeño orientados al futuro

Método de autoevaluaciones	Administración por objetivos	Método de centro de evaluación
Tiene como objetivo que los empleados realicen una autoevaluación de su desempeño, en donde se pretende mejorar el autodesarrollo.	Su finalidad es que los empleados conjuntamente con su jefe establezcan los objetivos de desempeño para el futuro, en donde obtienen la motivación en torno a lo cual dirigen sus objetivos.	Método que se usa para predecir cuál será el desempeño del individuo. Es específicamente importante en la toma de decisiones respecto a promociones del personal.

Tabla 1 Fuente: elaboración propia, a partir de Rodríguez (2002).

Finalmente, en la actualidad las microempresas están asumiendo el reto de acoger como una oportunidad los procesos direccionados a la gestión humana, para, a través del tiempo, disfrutar de los beneficios que trae para las organizaciones contar con cada uno de estos procesos. Los líderes de las organizaciones están promoviendo procesos innovadores, que motiven y lleven al crecimiento de las microempresas mediante la conformación de un equipo humano en el que cada día se construyen más los aprendizajes continuos, tanto personales como profesionales, donde la empresa se convierta en el medio que les facilite la posibilidad de obtener dicho crecimiento en favor de sus metas y objetivos.

7. MÉTODO

7.1 Tipo de estudio

El presente trabajo de investigación utiliza el método cualitativo, toda vez que, según Ibáñez (1992), se enfoca en recolectar información basada en “la observación de comportamientos naturales, discursos y respuestas abiertas, para hacer la posterior interpretación de significados,” en un contexto natural y con una muestra pequeña. Esto debido a que se busca conocer tanto las percepciones como las opiniones de algunos líderes de las microempresas frente a la importancia que tiene el desarrollo de personal y la relación que esta tiene con la productividad. El tipo de investigación es descriptivo, puesto que, a partir de Hernández, Fernández y Baptista (2006), se busca indagar y analizar de forma sistemática situaciones únicas relacionadas con el desarrollo de personal y su efecto en el desempeño y productividad. Este enfoque comporta un esfuerzo de comprensión y emplea la interpretación como fundamento para captar tanto las ideas que los involucrados expresan a través del diálogo como el significado de sus palabras o sus silencios y sus comportamientos (tabla 2).

Tabla 2. Relación entre objetivos específicos y categorías de rastreo de la información

Objetivos específicos	Categorías de rastreo
Identificar las ventajas y desventajas de implementar el área de desarrollo de personal percibida por líderes de microempresas.	Ventajas y desventajas de implementar el área de desarrollo de personal.
Describir los factores facilitadores y obstaculizadores de la implementación del área de desarrollo de personal percibida por líderes de microempresas.	Factores facilitadores y obstaculizadores de la implementación del área de desarrollo de personal.
Analizar las razones que justifican la implementación del área de desarrollo de personal percibida por líderes de microempresas.	Razones que justifican la implementación del área de desarrollo de personal.
Identificar los desafíos e implicaciones de la implementación del área de desarrollo de personal percibida por líderes de microempresas.	Desafíos e implicaciones de la implementación del área de desarrollo de personal percibida por líderes de microempresas.

Tabla 2 Fuente: Propia

El diseño de la investigación se caracterizó por ser un estudio de caso, puesto que se buscaba indagar y analizar de forma sistemática situaciones únicas relacionadas con la percepción que tienen los líderes de las empresas del municipio de Garzón, sobre la importancia del desarrollo de personal frente a las variables de desempeño y productividad que se presenta en dichas microempresas.

7.2 Sujetos/participantes

Los sujetos que participaron de esta investigación corresponden a ocho líderes de microempresas de diferentes sectores de la economía ubicadas en la zona Sur del país, específicamente en la ciudad de Garzón (Huila). La muestra fue seleccionada de manera simple: se tuvo en cuenta el listado de microempresas registradas en la Cámara de Comercio, cuya información reposa en la página de la Alcaldía.

7.3 Instrumentos

La recolección de la información se hizo a través de entrevistas semiestructuradas, teniendo en cuenta las categorías de análisis: importancia del desarrollo de personal, capacitación, evaluación de desempeño y productividad.

7.4 Procedimiento

La investigación se desarrolló en tres fases. La primera, consistió en la contextualización teórica que permitió establecer el estado del arte en cuestión; es decir, plasmar a través de una matriz las investigaciones que se han desarrollado en relación con la implementación del área de desarrollo de personal en las microempresas, y a continuación se construyó el marco teórico.

La segunda fase fue el trabajo de campo, en el cual se construyó el instrumento para la recolección de datos y luego se les aplicó a los sujetos que integraban la muestra.

La tercera fase fue la organización, presentación y análisis de los datos encontrados, los cuales se clasificaron de forma sistematizada, se analizaron y se discutieron, en relación con investigaciones similares desarrolladas en el mismo campo de estudio, teniendo en cuenta los objetivos propuestos. La presentación se estructuró bajo la modalidad de matrices de análisis categorial, para facilitar el análisis sistemático del contenido. Lo anterior implicó, en primera medida, la transcripción de las entrevistas, el análisis y la discriminación de los contenidos, para lograr ubicarlos y agruparlos de acuerdo con las categorías preestablecidas. Finalmente, se tomaron algunos de los fragmentos más significativos y representativos de cada una de las categorías para poder sustentar el análisis.

7.5 Análisis de resultados

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de las entrevistas a profundidad realizadas a ocho líderes involucrados en el estudio. Inicialmente, se presentan los datos sociodemográficos y sociolaborales que permitirán caracterizar a los participantes. Posterior a esto, se presentan los resultados de acuerdo con las siguientes categorías: ventajas y desventajas de implementar el área de desarrollo de personal, factores facilitadores y obstaculizadores de la implementación del área de desarrollo de personal, razones que justifican la implementación del área de desarrollo de personal, desafíos e implicaciones de la implementación del área de desarrollo de personal percibidos por líderes de las microempresas.

Para el análisis de cada una de estas categorías se tuvieron en cuenta los datos más relevantes agrupados en subcategorías, lo cual se sustenta de manera empírica, a través de fragmentos de discurso que permiten evidenciar el hallazgo obtenido. Aunque en algunos casos se relacionan con el fragmento mencionado por un solo participante, en la mayoría de los casos el soporte se presenta con fragmentos mencionados por más de tres participantes, lo que permite tener un cierto valor de generalización y relevancia. Finalmente, se desarrolla la discusión de los resultados a partir de su análisis categorial.

Los datos se obtuvieron de la aplicación de entrevistas a profundidad, y en términos generales se partió de algunos datos sociodemográficos y sociolaborales de los participantes. Así, pues, se

contó con la participación de cinco mujeres y tres hombres, con edades entre 32 y 44 años, lo que permite identificar un grupo de personas ubicadas en la edad productiva laboral promedio del país. Sus posiciones laborales están comprendidas todas en el nivel de dirección, al ser los dueños o administradores de las microempresas y que se caracterizan por tener un grupo de trabajadores a su cargo y por ser conocedores de todos los procesos de la empresa.

Cuatro de los participantes cuentan con un promedio de cuatro años en el cargo, y los otros cuatro llevan entre 3 y 4 años. Esto indica que hay una amplia experiencia en los cargos directivos, con una antigüedad de 4 a 14 años en la empresa (tabla 3). Lo anterior obedece a que, en su mayoría, los sujetos objeto de la investigación son propietarios de la empresa y a que aunque algunos de ellos han delegado por temporadas su manejo y administración en otras personas para dedicarse a otras actividades, siempre han estado al pendiente de la misma.

Tabla 3. Información general de los participantes

Dato	Sujeto 1	Sujeto 2	Sujeto 3	Sujeto 4	Sujeto 5	Sujeto 6	Sujeto 7	Sujeto 8
Edad	39	42		32	34	45	35	36
Sexo	F	M	M	F	F	F	M	F
Cargo	Administrador (dueño)	Administrador	Gerente	Administradora	Gerente Administrativa	Administrador	Gerente	Gerente
Antigüedad en el cargo	7	6	5	4	14	3	5	9
Antigüedad en la empresa	7	9	7	9	14	5	5	9
Nivel educativo	Especialista	Profesional	Profesional	Profesional	Profesional	Profesional	Profesional	Profesional
Profesión	Administradora de Empresas	Administrador de Empresas	Ingeniero Industrial	Contadora Pública	Administradora Financiera	Administradora de Empresas	Ingeniero Sistemas	Ingeniera Ambiental

Tabla 3 Nota: el nivel mínimo de estudio de los participantes es de pregrado, y tienen las siguientes profesiones: Administración de Empresas, Contaduría Pública, Ingeniera Industrial y Administración Financiera.

8. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE IMPLEMENTAR EL ÁREA DE DESARROLLO DE PERSONAL

Respecto a las *ventajas* de implementar el área de desarrollo de personal, se puede evidenciar que, de manera generalizada, los sujetos participantes encuentran la posibilidad de identificar las necesidades que tienen los colaboradores dentro de la empresa en relación con su puesto de trabajo para iniciar acciones de mejora, aspecto que se evidencian en respuestas tales como las siguientes.

Sujeto 3:

(...) conocer las necesidades que tienen los empleados de las empresas le permite tener a la mano la asesoría técnica o especializada para desarrollar programas de capacitación o formación del talento humano.

Sujeto 2:

(...) conocer las capacidades que tiene el personal para llevar a cabo sus funciones y así mismo implementar los procesos de capacitación que ellos requieran para su desarrollo profesional y tener una buena organización en el momento de atender a los clientes.

El sujeto 4 menciona que cada persona por sí sola es capaz de buscar formas de mejorar habilidades:

(...) por medio de un aprendizaje continuo se adquiere nuevas habilidades, que permiten mejorar su desempeño. Cada uno de los empleados desde su entorno busca cómo mejorar sus habilidades y destrezas, lo que es positivo para cualquier empresa ya que aumenta la eficacia y mejora el clima organizacional, poder contar con personal capacitado, ya que eso aumenta la productividad.

El sujeto 2 hace referencia a que unas de las ventajas de contar con el área en la empresa es una mejor adherencia y compromiso con la misma; por tanto, que hay una mayor productividad:

Mejora la confianza y habilidades de los empleados. De esta manera se logrará mayor eficiencia y mayor motivación, así también como obtener satisfacción personal. Hay mayor compromiso de los empleados, se van menos de la empresa al haber reconocimiento, y posiblemente se dé un mayor desempeño en su puesto de trabajo.

Según el sujeto 1:

Una de las ventajas es que permite al personal, pues, prepararse y ser más productivos dentro del desempeño de cada una de sus actividades empresariales ayuda a la innovación, a que estos empleados le den mejores aportes, muchas cosas nuevas a la empresa, para los trabajadores son motivantes, porque les permite asumir retos.

El sujeto 7 menciona que cuando la empresa se interesa por los empleados para que sean más eficientes en su puesto de trabajo, estos van a sentir mayor compromiso por la empresa:

Fortalecer el conocimiento de los empleados en los diferentes puestos de trabajo. También hablamos de ayudar al personal a vincularse y a identificarse más con los objetivos y propósitos de la empresa, lo que contribuye a la formación de líderes con ideas y propuestas nuevas, las cuales incrementan la productividad y eficiencia en el trabajo. Esto aumenta la confianza en la realización o desempeño del trabajo.

De acuerdo con lo anterior, se puede deducir que las ventajas de implementar el área de desarrollo de personal que identifican los líderes de las microempresas están orientadas, en primer lugar, a identificar las necesidades de los empleados, lo que permite que los líderes inicien acciones de planes de capacitación que respondan a las necesidades y puedan potencializar la eficiencia y el desempeño, así como una mayor motivación y compromiso con la empresa. Al sentir que en la empresa existe interés por las necesidades de los líderes, se puede lograr que estos se sientan más comprometidos con los objetivos de la empresa.

En este sentido, Mejía, Miranda y Quiñonez (2004) afirman:

Las empresas consideran que todo proceso de capacitación debe ser orientado al cumplimiento de los objetivos de la organización (...) las necesidades de capacitación al personal de una empresa son causa, en que tanto el conocimiento se encuentra incorporado en las personas y son consecuencia de la mayor complejidad tecnológica que a su vez demanda recursos humanos calificados. (p. 87).

Con respecto a las *desventajas* de la implementación del área de desarrollo de personal en las microempresas, los líderes consideran los costos de implementar esta área, el desinterés de parte

de los microempresarios, el riesgo de invertir y que el colaborador deje la empresa. Frente a esto, algunos de los entrevistados afirman lo siguiente.

Sujeto 1:

(...) la relación del costo y el riesgo de que se haga todo un engranaje en desarrollar a las personas en diferentes aspectos tanto técnicos como de tipo personal y este por x razón se abandone la empresa, ahí sería un gran problema y pues una limitante para uno continuar con esta posibilidad.

Sujeto 3:

(...) costos altos en los que la empresa debe incurrir para contar con esta área para identificación de necesidades del personal, y elaboración de un plan de capacitación.

Sujeto 1:

(...) es que el trabajador como tal adquiriera el conocimiento, la empresa le aporte los medios para que se supere y este vaya a ser una competencia de la misma empresa que se llevara ese conocimiento y se lo aportara a otra empresa como se podría constituir en una competencia.

El sujeto 4 se refiere a una desventaja, al hecho de que cuando un trabajador cuenta con grandes capacidades y ve que en la empresa no hay un interés por potencializar esas capacidades, entonces es posible que se sienta desmotivado, porque se puede ver desperdiciado al ver que no está creciendo desde el punto personal y profesional:

(...) no contar el área de desarrollo humano es que la empresa está privando a sus empleados de crecer dentro de su empresa y puede llegar generar cierto grado de inconformismo porque el empleado puede sentir que ya dio todo y que debe buscar nuevos horizontes.

Se puede evidenciar que los líderes de las microempresas sienten cierto temor a invertir en el área de desarrollo de personal y que los colaboradores terminen saliendo de la empresa con todos esos conocimientos adquiridos de organización, bien sea para otra compañía, o bien a convertirse

en una competencia. También se puede percibir que lo ven como un costo alto, toda vez que ellos mencionan que se debe contar con personal idóneo para el manejo de esta área para garantizar la implementación y continuidad. De acuerdo con estas percepciones, es importante tener en cuenta a Fields (2005), quien menciona algunas razones por las que los empleados pueden llegar a abandonar su puesto de trabajo: “Factores como características del empleo, naturaleza del trabajo, naturaleza de la organización, y factores externos”. Dichos aspectos son difíciles de controlar, pues cada colaborador toma decisiones a nivel personal y profesional de acuerdo con sus necesidades.

De otra parte, los empleados pueden quedarse en una zona de confort donde solo hacen lo que les corresponde, y no le aportan valor agregado a la empresa debido a que esta no establece estrategias para motivarlos a generar nuevas ideas y conocimientos en pro de la empresa. Lo anterior puede obedecer, según Boudreau y Milkovich (1994): “Las personas dejan de ser productivas si no se motiva mediante la apropiación de la misión, valores, políticas y prácticas organizaciones, retribuciones, contenido del trabajo, supervisión, grupo de trabajo, condiciones de trabajo y clima organizacional” (p. 154). En relación con lo anterior, es importante que sea posible trabajar en estas variables, y que de esta forma se pueda reducir la poca motivación de los colaboradores, la cual puede llegar a reflejarse en una baja productividad.

9. FACTORES FACILITADORES Y OBSTACULIZADORES DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL ÁREA DE DESARROLLO DE PERSONAL

Con respecto a los *factores facilitadores* de la implementación del área de personal, los líderes de las microempresas consideran que estos están directamente relacionados con el ambiente laboral, el clima organizacional y la capacidad de liderazgo dentro de las microempresas. En este sentido, se presentan a continuación fragmentos de algunas de las respuestas de los entrevistados.

Sujeto 2:

El clima organizacional que el empleado perciba, el cual al final influye en la percepción que el empleado tenga de la empresa, y así mismo facilitará que funcione la cultura organizacional que se promueva en la empresa, y las creencias, costumbres de cada miembro.

Sujeto 5:

(...) el ambiente laboral interno en que nos encontramos. Si hay un ambiente laboral adecuado, el colaborador puede dar mayor su rendimiento; si hay liderazgo en las áreas todas, cualquiera de las áreas puede funcionar bien; en la manera de cómo nos dirigimos al colaborador.

El sujeto 1 menciona que un factor que facilita la implementación del área de desarrollo de personal es que, como primera medida, en cada colaborador exista un interés por mejorar sus habilidades y adquirir nuevos conocimientos:

(...) querer ser de las personas, el querer superarse, el ambiente laboral en la que se determinen estas actividades, y es la disposición del trabajador de querer superarse y querer retroalimentarse de la información, porque de otra forma, pues, no sería posible.

El sujeto 7 menciona que debe existir también un interés por parte de los líderes, para que el colaborador tenga posibilidades de desarrollar sus capacidades y fortalecer sus destrezas en pro de los objetivos y propósitos de las empresas.

Sujeto 7:

Que el gerente o dueño de la microempresa vea la necesidad e importancia de implementar el área de desarrollo de personal para sus empleados y que estos tengan una buena disposición para recibir las capacitaciones que requieran para sus puestos de trabajo. Otro factor que facilitaría este proceso sería el aprovechamiento total de toda la información y que esta sea transmitida a los demás empleados.

De este modo, se puede decir que los líderes coinciden en que un factor clave que facilita la implementación del área de desarrollo de personal es el aprendizaje continuo.

En este sentido, Céspedes, Jerez y Valle (2005) afirman:

Este puede influir directamente sobre la capacidad de la compañía para aprender, motivar y desarrollar las capacidades del personal en favor de las metas organizacionales establecidas; y de esta manera convertirla en una herramienta fundamental para que la empresa tenga una cultura de aprendizaje y creación del conocimiento continuo. (p. 57).

Así mismo, Chiavenato (2000) menciona: “Los programas de capacitación y desarrollo apropiadamente diseñados e implantados también contribuyen a elevar la calidad de la producción de la fuerza de trabajo” (p. 324). De acuerdo con lo anterior, que el empleado sienta que todos los esfuerzos que hace la empresa son enfocados hacia sus necesidades, y que toma como referencia sus fortalezas y debilidades identificadas. De esta forma se puede percibir mayor motivación, entrega y dedicación en su puesto de trabajo y, en consecuencia, mayor contribución al logro de los objetivos de la empresa. A cambio, los empleados pueden recibir incentivos de tipo económico, promociones o ascensos, entre otros, que enaltecen su labor y los hacen sentir parte fundamental de la organización.

Para sintetizar, los factores que facilitan la implementación del área de desarrollo humano en las microempresas se puede evidenciar, según lo expresado por los participantes de la investigación: primero, que exista una iniciativa de cambio, así como el interés de cada líder en sus organizaciones por hacer de su grupo de trabajadores, mediante todos los programas y métodos que se pueden desarrollar desde esta área, unos colaboradores en constante aprendizaje y preparados para enfrentar los retos y desafíos que se vayan presentado en la dinámica y el entorno de cada empresa.

En cuanto a los factores *obstaculizadores* de la implementación del área de desarrollo de personal, los líderes mencionan que unos de los factores obstaculizadores son la resistencia al cambio, la falta de motivación y la poca importancia que se le da al área de desarrollo dentro de la empresa.

A continuación, se presentan algunas respuestas de los entrevistados.

Sujeto 2:

Resistencia al cambio por parte de los empleados y de nosotros los líderes. Ausencia de trabajo en equipo objetivos no definidos o poco claros para esta área dentro de la empresa poca importancia que se le da a los recursos humanos dentro de las empresas. (...) no se le motive, no se le reconozca su trabajo y que no se le dé los espacios necesarios para la

superación, donde él proponga ideas nuevas y no sean acatadas por los líderes de la organización.

Para Dolan (2007), es importante que la organización haga uso de la gestión de desempeño: “De manera conjunta y constructiva entre el responsable y el trabajador, donde se incluya la autoevaluación en función de unos objetivos preestablecidos tanto individuales y de equipo” (pp. 189-197). Lo anterior indica claramente que es importante adoptar una forma de evaluar al colaborador en un ambiente que permita una mayor comunicación entre jefe y colaborador, donde este último pueda expresar de manera libre y abierta las inconformidades, necesidades y dificultades en su puesto de trabajo. Por su parte, que el empleador pueda llegar a acuerdos y estrategias de mejora para hacer que sus colaboradores estén bien en su puesto de trabajo, se sientan reconocidos y valorados y, sobre todo, para brindar las condiciones adecuadas de trabajo donde el desempeño pueda mejorar cada vez más.

El sujeto 3 menciona que las microempresas en su gran mayoría están conformadas por un número de empleados que no justifica que se haga una inversión tan alta en esta área:

(...) pocos funcionarios o empleados con los que cuentan la mayoría de microempresas que falte de voluntad de la gente por capacitarse, desinterés de los líderes por esta área. A pocos líderes les interesa a veces la capacitación, son muy escépticos, no creen en lo técnico. Creen en su conocimiento empírico, tradicional, y eso también es una limitante. Las microempresas cuentan con líderes empíricos y con escasos conocimientos.

Dentro de esta subcategoría también se encontró que uno de los factores obstaculizadores que hacen que las microempresas no implementen el área de desarrollo de personal obedece a que los líderes que las direccionan son personas que no cuentan con conocimientos necesarios.

En relación con lo anterior, el sujeto 4 menciona:

(...) “falta de conocimiento acerca del tema en la organización, ya que algunas microempresas se emprenden de forma empírica y sus líderes no cuentan con un nivel académico alto. Además, siempre hay miedo frente a las cosas nuevas y muchos no quieren cambiar su forma de trabajo.

Es así como los líderes están conscientes de que en las microempresas también necesitan implementar áreas importantes que permitan dinamizar los procesos, ampliar los horizontes y ser más efectivas para llegar a ser competitivas en un mercado cada vez más exigente.

Al respecto, González (2011) afirma:

Identificar, desarrollar y fidelizar el talento, debe ser, por tanto, un imperativo para todos los mandos intermedios o líderes empresariales, que deben perseguir una óptima gestión de sus recursos humanos con el propósito de garantizar el constante incremento de la productividad y de la creatividad en sus equipos; así como para potenciar la innovación desde la base de la pirámide y lograr ampliar la visión global del mercado al que pertenece la organización.

Para lograr esto, es necesario que exista un mayor interés por parte de los directivos y dueños, para hacer posible que las empresas cuenten con esta área de gran importancia, que permite contar con personal más capacitado e idóneo en sus puestos de trabajo que contribuyan a la productividad y la competitividad.

Así mismo, Céspedes y otros (2005) hacen referencia a las prácticas de alto rendimiento organizativo, las cuales se pueden configurar como prácticas de gestión de recursos humanos: “Pueden reforzar los conocimientos, habilidades y destrezas de los empleados actuales y potenciales, aumentar su motivación, así mejorar la retención de los empleados cualificados”. Como bien lo afirma este autor, contar con un área de gestión humana puede convertirse en una estrategia y una herramienta vital para contar con personal cualificado que coadyuve al alcance de los objetivos.

Para concluir, de acuerdo con los entrevistados, los aspectos obstaculizadores para implementar el área desarrollo humano por parte de los líderes de las organizaciones son los siguientes: el principal, es el riesgo de invertir en diferentes estrategias y programas para los colaboradores y no recibir una contribución que se vea reflejada en un mejor desempeño y un aumento de la productividad; así mismo, que existen otras variables obstaculizadoras, tales como falta de conocimientos de algunos empresarios, poca motivación de los empleados, resistencia al cambio y la baja importancia que algunos líderes le dan al área de desarrollo humano.

10. RAZONES QUE JUSTIFICAN LA IMPLEMENTACIÓN DEL ÁREA DE DESARROLLO DE PERSONAL

Con respecto a las razones que justifican la implementación del área del desarrollo de personal, en lo relacionado con la *capacitación constante*, los líderes coinciden en que esta es una de las razones más importantes, porque permite contar dentro de la empresa con personas calificadas, motivadas, que contribuyen a la eficiencia y eficacia. Algunas respuestas de los entrevistados a estas razones se presentan a continuación.

Sujeto 2:

(...) motivar al personal de la empresa, permite mejorar la productividad, calidad en los procesos permite el desarrollo de competencias década uno de los empleados con el objetivo de que se convierta en un factor clave para la transformación organizacional.

El sujeto 4 menciona que la capacitación constante se convierte con el tiempo en mejor nivel de productividad:

(...) gana-gana, donde las dos partes son beneficiadas yo en mi empresa tendría un mayor nivel productividad, mejor clima laboral, eficiencia y ellos a cambio un mejor pago, conocimientos nuevos, ascensos entre otros.

Sujeto 7:

(...) Porque el conocimiento fortalece y complementa las habilidades de las personas, lo cual les permite mejorar la calidad de sus trabajos y les motiva a crecer personal y profesionalmente, a mejorar cada día sus habilidades y destrezas.

Por lo anterior, es importante saber que el desarrollo personal de cada colaborador es fundamental para una empresa por todo lo que cada uno de ellos puede aportar, no solamente capacitándolos en la parte técnica sino invertir en el aspecto emocional de cada uno de ellos.

De acuerdo con lo que mencionan los participantes, se puede inferir que efectivamente el área de desarrollo de personal permite que las empresas implementen estrategias de capacitación constante para sus colaboradores, a través de programas de capacitación con objetivos claros que

estén orientados al alcance de metas que permitan ir en pro del posicionamiento de la empresa en el mercado. De aquí que Mondy y Noe (2005) afirmen, además: “Capacitación y desarrollo son el centro de un esfuerzo continuo diseñado para mejorar las capacidades de los empleados y el desempeño organizacional” (p. 406). Esto conlleva a que las organizaciones ofrezcan calidad y mejores productos y servicios. Así mismo, Cuesta (2000) menciona que la capacitación constante es una “ventaja competitiva básica” para quien la posea, y una exigencia para otros, y no puede descuidarse en lo más mínimo, pues no es dada en un momento determinado, es un proceso continuo.

Por su parte el sujeto 3 menciona que la capacitación constante debe también dirigirse a fortalecer competencias blandas en las personas, las cuales son importantes y necesarias para mejorar la eficiencia, la eficacia, el clima laboral:

(...) porque se requiere la formación del talento humano, tanto de directivos como de empleados siempre se necesita un acompañamiento desde técnico, personal para desarrollar bien sus labores motivar al personal para que pueda trabajar en equipo y dejen de ser tan individualistas (a veces desarrollar habilidades en las personas de comunicación, trabajo en equipo, resolución de conflictos, relaciones interpersonales son más importantes que lo técnico).

En relación con este aspecto, se puede concluir que la capacitación constante es para los líderes de las organizaciones un factor clave, toda vez que la mayor parte de los entrevistados coinciden en que esta es una estrategia que les permite: por una parte, a los colaboradores, crecer como profesionales, desarrollar habilidades dentro de puesto de trabajo, y a la organización, lograr el cumplimiento de su objetivos de una manera más eficiente al contar con colaboradores capacitados y que trabajan en pro de las metas de la empresa, comprometidos con los procesos, dispuestos a potenciar su conocimientos y fortalecer sus destrezas.

En cuanto al *mayor desempeño* como una razón para implementar el área de desarrollo de personal, los líderes de las microempresas manifiestan que es necesario e importante establecer las estrategias para valorar el desempeño de cada colaborador desde su puesto de trabajo.

Por lo anterior, el sujeto 3 afirma:

Si cada uno identifica sus debilidades y la empresa se preocupa por fortalecerlas es obvio que esa persona va a ser más eficiente en su desempeño, que en consecuencia se traduce en un más alto porcentaje de alcance de la meta que se propone. Si mejora, mejora colectivamente dentro de la empresa va a haber mayor desempeño. Si hay personas con un alto nivel de conocimientos y que cada día se está capacitando lo más probable es cada uno se debe desempeñar de acuerdo a la función que le compete dentro de su puesto de trabajo con eficiencia haciendo más productiva a la empresa en términos de rentabilidad y calidad.

Sujeto 2:

Si se cuenta con personal capacitado y motivado dentro de nuestra organización desarrollaran sus tareas de forma correcta y cumpliendo con los objetivos propuestos.

Teniendo en cuenta lo que mencionan los participantes, en primer lugar, debe existir en los empresarios un interés por implementar dentro de la organización estrategias que potencialicen y motiven a los colaboradores a un mayor compromiso con los procesos y, por ende, a incrementar su desempeño.

Este es un proceso de gran importancia para las organizaciones, como bien lo menciona Marrugo (2008):

La evaluación de desempeño genera enormes beneficios, como sucede con la capacitación proceso indispensable para el desarrollo y la formación de los empleados facilita el establecimiento de políticas de compensación que incentiven a los empleados para mejorar su motivación y el desempeño laboral, porque cuando aumentan la motivación y la calidad de vida de los colaboradores, se ve reflejado directamente en sus resultados. (p. 65).

Así mismo, es de resaltar que el desempeño en los colaboradores depende en gran parte de cada uno de los empleados, según afirma Chiavenato (2008): “El desempeño varía de persona a persona y depende de innumerables factores condicionales”. Además, este autor toma la evaluación de desempeño como: “Una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro”. Lo anterior reafirma que el empleador dentro de sus labores tiene

como tarea indispensable establecer una forma de evaluación que le permita plantear objetivos estratégicos que vayan alineados con las actividades o labores de cada uno de los empleados, en torno a metas comunes que determinen un aumento en la productividad y el desempeño en cada puesto de trabajo, y que esto se vea reflejado en toda la empresa en una mayor competitividad del negocio.

Al respecto, el sujeto 6 menciona que el desempeño está asociado a una buena selección de personal:

Porque si yo hago un análisis de las hojas de vida, yo voy a emplear personal totalmente calificado, eso implica que yo haga un estudio exhaustivo, verifique los títulos que tenga la persona que voy a contratar, verifique sus hojas de vida totalmente para poder saber con quién cuento en la empresa y si lo que está escrito en la hoja de vida es real o no.

Se puede inferir que es necesario que el área de desarrollo de personal, y las funciones que esta cumple dentro de la empresa, defina con claridad la forma en que las personas son seleccionadas para hacer parte de la organización, teniendo en cuenta que las personas desde el momento que ingresan a la empresa ya tienen unos objetivos personales establecidos, los cuales son el impulso para su desempeño dentro del puesto de trabajo.

Como lo menciona Chiavenato (2000), el desempeño laboral: “Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos”. De aquí la necesidad imperante de hacer un buen proceso de selección, donde se logren conocer los intereses del colaborador, y cómo dichos intereses se pueden ajustar y alinear con los de la organización, para, de acuerdo con esto, brindarle planes y programas de capacitación que, como bien lo mencionan Casares y Siliceo (1995), permitan: “Determinar y encauzar el potencial humano de la organización, desarrollando sus conocimientos, habilidades y actitudes en congruencia con su trayectoria vital, con sus motivaciones personales y laborales y con los objetivos y cultura de la organización”. Esto con un enfoque hacia aumentar y fortalecer sus capacidades individuales y las de su puesto de trabajo, con el propósito de fortalecer sus competencias, y lograr un alto desempeño y contribuir a las metas de la empresa.

En lo relacionado con el *aumento del nivel de productividad*, los líderes de las microempresas, según su percepción, mencionan que los cambios y avances tecnológicos son factores determinantes para el aumento de la misma, y por tanto el desafío para las organizaciones está en fortalecer y potencializar nuevas habilidades en sus colaboradores.

Sujeto 2:

Los cambios tecnológicos y la globalización han sido procesos que han impulsado la transformación, adaptación y permanencia de las organizaciones en el mercado y, es la gestión de las personas las que determinan en gran medida la administración del cambio y los resultados favorables frente a este desafío plan de capacitación, un plan de carrera que sea orientado a potenciar habilidades, destrezas y conocimiento en cada empleado para que este se vea reflejado en su puesto de trabajo y finalmente la satisfacción laboral es lo que hace que la persona sea más productiva.

Sujeto 3:

Si los funcionarios hacen adecuadamente los procesos técnicos que se llevan dentro de la empresa y cuentan con las condiciones y se sienten motivados y reconocidos en lo que hacen estas personas van a contribuir a la productividad. Mayor conocimiento de lo que se hace le da al funcionario mayor capacidad y agilidad en los procesos lo que favorece al cliente externo.

En relación con lo mencionado por los participantes, y teniendo en cuenta a Shimizu, Wainai y Nagai (2001): “La productividad es el resultado de factores como el grado de motivación, el lugar de trabajo, uso efectivo de los activos fijos y capacidad de las organizaciones en términos financieros”. Todas estas variables bien combinadas hacen posible que las compañías lleguen a un nivel de productividad que les permita llegar a tener un valor agregado, el cual es definido por Shimizu y otros (2001) como: “La ‘riqueza’ creada por los productos y/o servicios generados por una organización”. Dicho valor agregado es la clave para el fortalecimiento de la competitividad, donde cada día exista una medición de los resultados que permitan establecer acciones de mejora en puntos débiles que puedan tener las personas en los procesos.

El sujeto 6 afirma que el nivel de productividad, si bien depende de la empresa y de las estrategias que esta implemente para llegar a ese punto, también es claro que, para llegar a ese nivel, el colaborador desde su ingreso debe conocer la empresa a profundidad:

Porque si yo tengo un trabajador idóneo que conoce la empresa, sabe de su misión, visión antes de ingresar ya conoce todo el manejo de la empresa debe enamorarse de esa empresa y debe de trabajar con amor, con calidad en lo que está preparado, entonces hace que tenga sentido de pertenencia hacia la empresa.

El sujeto 7, por su parte, afirma:

Se logra un mayor nivel de productividad debido a que facilita la adaptación al puesto de trabajo, aumentan las habilidades para desarrollar el trabajo, genera actitudes positivas en el entorno laboral, ayuda a que los colaboradores se sientan más identificados con la empresa; facilita la toma de decisiones y la solución de problemas, ayuda a la orientación de los empleados nuevos.

En cuanto al aumento de la productividad, los líderes encuestados mencionan de manera reiterada que son varios los factores que contribuyen a dicha productividad, y afirman que en ocasiones la responsable directa de esta es la empresa, en el entendido de que, para lograr un alto nivel de productividad, esta depende de las herramientas, materiales y equipos y del bienestar que se le ofrezca en el puesto de trabajo a cada colaborador. De esta forma, se pueden obtener resultados esperados en este aspecto tan importante para el entorno de las organizaciones.

Finalmente, las razones que justifican la implementación del área de desarrollo de personal se pueden fundamentar en las necesidades que se vayan presentando en el trasegar de la entidad, así como en las oportunidades que el medio les ofrece a las microempresas para adoptar estrategias y métodos organizacionales que les permitan tener crecimiento y desarrollo constantes. En este sentido, Aquino (1997) define el desarrollo de personal como: “Toda acción organizada y evaluable que se desarrolla en una empresa para modificar, mejorar y ampliar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal en conductas produciendo un cambio positivo en el desempeño de sus tareas”. De acuerdo con esta definición, los líderes de las compañías todo el tiempo están en una constante toma de decisiones relacionadas con implementar nuevas iniciativas

organizacionales que permitan alinear su accionar con la dirección estratégica de la empresa, para lograr que todos puedan interiorizar la misión, la visión, los objetivos, los valores y las políticas; y como resultado, para llegar a contar con personas altamente productivas y comprometidas con la razón de ser de la empresa y las metas de la misma.

11. DESAFÍOS E IMPLICACIONES DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL ÁREA DE DESARROLLO DE PERSONAL PERCIBIDA POR LÍDERES DE MICROEMPRESAS

En lo relacionado con los *desafíos* de la implementación del área del desarrollo de personal percibidos por los líderes de las microempresas, se destacan desafíos tales como inversión de recursos, presupuesto, procesos de innovación, mercados cambiantes, nuevas iniciativas, compromiso e identidad con la empresa. Algunas de las respuestas de los entrevistados se presentan a continuación.

Sujeto 2:

(...) impulsar iniciativas que añadan valor a su personal y que permitan diferenciarse de sus competidores. El desafío más grande que tiene la empresa es generar en las personas un compromiso e identidad con la empresa, de tal forma que esta no se sienta como empleado, sino que se sienta dueño de ella para que valga la pena la inversión. Así es lógico que la empresa va hacer cosas que la van marcar un factor diferenciador en todos los procesos, y esto lo va a ver el cliente.

Sujeto 1:

(...) estar a la vanguardia con los cambios en el nivel tecnológico, de conocimiento, de innovación, del mercado, de la competencia, mejora continua en todos los procesos que estén relacionados con la organización, y más grande desafío es para el líder pensar siempre cómo hacer que su personal esté siempre motivado y alineado con los objetivos de la empresa, es saber comprometer a las personas con la empresa sin dejar de un lado sus objetivos personales.

Dentro de esta subcategoría, también se menciona que debe haber entre todas las áreas de la empresa un engranaje con el área de desarrollo de personal, donde se puedan identificar de manera clara las necesidades de cada empleado en su puesto de trabajo.

Sujeto 3:

Articular con todas las áreas de la empresa, para concretar verdaderas necesidades y buscar estrategias de participación del 100% de personal, es la disponibilidad de los recursos, la fluidez que exista, económicamente cierto, en la empresa, que permita destinar el dinero necesario para la implementación adecuada de los programas y planes, para poder ver los resultados de su implementación.

Sujeto 3:

(...) colaboradores para su desarrollo personal. Buscar nuevas formas para que los empleados puedan desarrollar sus habilidades y mejorar sus destrezas sin perder el horizonte y los objetivos de la empresa, crear un grado de compromiso e identidad con la empresa alta, para fidelizar a los colaboradores. Capacidad de adaptación a los cambios constantes que se dan en el entorno empresarial, y a los retos que ofrece los avances tecnológicos, donde considero que es importante un área de desarrollo humano que esté siempre motivando a los empleados a continuar con el fortalecimiento constante y adquirir nuevos conocimientos que le aporten a la empresa.

El sujeto 8 menciona que algunos de los grandes desafíos que se tienen al contar con el área de desarrollo de personal son conocer bien la empresa y sus procesos, así como poder contar con elementos que permitan manejar la incertidumbre y establecer con claridad los objetivos que se quieren alcanzar. De esta forma, se puede llegar a evitar que se hagan inversiones de tiempo y dinero en programas o capacitaciones que no contribuyan al logro de los objetivos de la organización.

Sujeto 8:

Los desafíos de la implementación de esta área de desarrollo de personal es que estamos arriesgando o explorando sobre una manera de organización de la empresa que poco conocemos y que causa cierta incertidumbre en cuanto si pueda funcionar y dejar márgenes

de ganancia ya que esta representa un costo adicional; sin embargo, debemos decir que está según su orden puede ayudar a una mayor productividad y mantener todo conforme la ley lo exige.

De lo anterior se puede concluir que alguno de los desafíos que perciben los líderes están relacionados ya sea con ampliar o con formalizar el área de gestión humana dentro de sus organizaciones. Herrera (2001) define el área de gestión del recurso humano como: “Conjunto de actividades y medidas concretas para operar el área y que tienen un efecto directo sobre los comportamientos, actitudes y aptitudes de las personas dentro del esquema organizacional” (p. 209), donde cada empresa, teniendo en cuenta sus necesidades, pueda adoptar estrategias para fortalecer a su personal, y que este siga siendo el eje fundamental de todas las operaciones que se desarrollan dentro de una empresa.

Los participantes también identifican como desafío preparar planes y programas. Para Fernández, Ramírez y Díaz (2008), los líderes buscan:

Preparación de su personal por un período determinado; gracias al diseño de planes como estrategia para el crecimiento y la competitividad; además, pensar en que es una inversión a corto y largo plazo benéfica para la organización y el empleado. (p. 37).

De esta manera, los empleados pueden buscar formas de capacitación con un enfoque en los avances tecnológicos, de innovación y competencia blandas, para hacerles frente a nuevos mercados. De igual forma, los líderes identifican que otro de los desafíos es motivar las personas a que tomen la iniciativa de buscar su desarrollo personal y profesional, y que pueda ser impulsado por la empresa.

De otro lado, vale la pena mencionar que, del aprovechamiento del empleado en cada una de las gestiones que se haga desde el área de talento humano, depende que la empresa sea más productiva. Para esto es necesario que existan, como bien lo menciona Montoya (2014), líderes que puedan: “Anticiparse a sus futuras necesidades de personal, asegurando la cantidad de colaboradores necesarios en el lugar adecuado teniendo en cuenta la descripción de los cargos, para así cumplir con el perfil dado mediante la ejecución de las actividades correctas”. Esto

reafirma que los líderes de las compañías son los encargados de establecer las estrategias para que su personal participe con motivación en cada actividad y, sobre todo, que apliquen esos nuevos conocimientos en las actividades relacionadas con su puesto de trabajo.

En lo relacionado con las *implicaciones* de la implementación del área del desarrollo de personal, los líderes de las microempresas las relacionan con factores tales como la planeación, la organización, la dirección, la vinculación de profesionales idóneos, la destinación de recursos económicos, físicos y humanos y con garantizar la continuidad de los programas de desarrollo de personal.

Según el sujeto 2:

Este proceso se debe visionar no como un gasto para la empresa, sino más bien como una inversión a largo plazo, ya que la empresa se verá beneficiada. Las implicaciones administrativas, la planeación, organización y dirección del área de desarrollo con un propósito claro que genere confianza a los empleados y que contribuya a generar un cambio positivo con resultados reflejados en aumento de productividad, mayor competitividad y calidad en los procesos.

De igual forma, según el sujeto 3:

(...) vincular el talento humano profesional indicado que se requiere para que haga parte de esta área e intervenir las necesidades de la empresa, disponer de unos recursos económicos y de presupuesto anual para que esta área pueda desarrollar planes y programas con los funcionarios y directivos; hacer una reforma en la estructura organizacional que permita articular este componente empresarial para que sea de conocimiento de toda la empresa y de manera concertada lo vean como una dependencia que tiene unos objetivos que deben cumplir entre todos, ampliar la infraestructura que tenemos donde tenemos un espacio donde vamos a... entonces también implica unas inversiones de orden económico también para brindar la logística necesaria para este tipo de.. Esta rama que se crearía dentro de la empresa que será el desarrollo humano, se puedan hacer actividades encaminadas a los funcionarios.

El sujeto 7 menciona que, si bien la implementación del área de desarrollo de personal trae consigo una inversión tipo económico, también existe una implicación importante desde lo administrativo, y es la planeación de objetivos que conlleven a resultados favorables para la empresa. (...):

Algunas implicaciones podrían ser económicas debido a que la implementación del área de desarrollo de personal puede resultar costoso para una microempresa, tiempo que hay que destinar las actividades que trae esta área, desde lo administrativo esta área genera una planeación y proponer objetivos que se deben alcanzar y por supuesto visualizar o evidenciar con resultados que beneficien a la empresa.

Respecto a las implicaciones del área de desarrollo de personal, existe una claridad entre los líderes de las microempresas, quienes coinciden en que una de las principales implicaciones está relacionada con lo administrativo, lo cual involucra la planeación, la organización, la estructura organizacional y los factores clave, para contribuir tanto al establecimiento como al logro de objetivos. Según: Davis y Newstrom (1991). “En la administración del recurso humano, la planeación se concreta en el diseño de programas de personal y en el pronóstico de la fuerza laboral requerida por la empresa para su funcionamiento durante un período”, lo que indica que debe haber un profesional capacitado para que asuma este reto.

Los participantes también reconocen que otra implicación importante es la inversión económica en la contratación de un profesional experto en esta área, que lleve a cabo los procesos relacionados con la gestión del talento humano, así como en la capacitación de los colaboradores, pues, como bien lo afirma Cuesta (2000): “La formación de los trabajadores debe ser continua porque permite los avances de la ciencia, la técnica y garantizan en cierta medida la competitividad de las empresas” (p. 34), lo que indica que se debe invertir en procesos de capacitación para poder contar con un personal calificado y capacitado, que lidere procesos y que le generen valor agregado a los procesos mismos y a los productos y servicios.

12. CONCLUSIONES

La presente investigación abordó la percepción de la importancia de implementar el área de desarrollo de personal en un grupo de líderes de microempresas del municipio de Garzón, a partir de la respuesta a los objetivos propuestos por dichas empresas, los cuales se desarrollan a través de las siguientes categorías: ventajas y desventajas de implementar el área de desarrollo de personal, factores facilitadores y obstaculizadores de la implementación del área de desarrollo de personal, razones que justifican la implementación del área de desarrollo de personal y desafíos e implicaciones de la implementación del área de desarrollo de personal percibida por líderes de las microempresas.

En relación con las ventajas de implementar el área de desarrollo de personal, se puede afirmar que los empleados pueden incrementar la productividad. Si las empresas logran identificar de manera clara las necesidades, es más probable que puedan implementar programas de capacitación que permitan contar con procesos de aprendizaje continuo y fortalecimiento de habilidades y destrezas. Para un mejor desempeño en su puesto de trabajo, es además determinante para las microempresas contar con el área de gestión humana.

Las desventajas de implementar el área de desarrollo de personal en las microempresas están relacionadas con la inversión de tiempo, esfuerzo y dinero en planes y programas de capacitación efectivos que terminen llevando al personal a desvincularse de la empresa, llevándose con ellos a la competencia todos los conocimientos adquiridos. El gran reto para los líderes es emprender acciones que los colaboradores puedan percibir como generadoras de bienestar, y que permitan motivar y comprometer a los colaboradores con la empresa.

Así mismo, los líderes coinciden en que son más las ventajas que las desventajas que trae para la empresa contar con esta área, puesto que la organización es la más beneficiada, siempre que establezca la estrategia para mantener al personal motivado, competente y comprometido con los procesos de la empresa mediante el desarrollo individual.

Respecto a los factores facilitadores de la implementación del área de desarrollo de personal, se puede concluir que estos están relacionados con la capacidad de liderazgo, el nivel de motivación que sienten los empleados en su puesto de trabajo y el interés y la importancia que se le dé a esta área dentro del alcance de los objetivos de la empresa, para lograr que los empleados sientan la necesidad de ser cada día más competitivos.

Otro aspecto que facilita implementar el área de desarrollo de personal es que la empresa muestre interés por sus colaboradores, haciendo que estos se sientan valorados y reconocidos. Esto se puede convertir en una motivación por parte del personal, que los lleve a responder y contribuir de manera positiva al logro de metas que consoliden y fortalezcan la relación entre el personal y los objetivos organizacionales.

En relación con los factores obstaculizadores de la implementación del área de desarrollo de personal, se puede concluir que los líderes coinciden en que la resistencia al cambio, el ambiente laboral poco adecuado, los puestos de trabajo no definidos y la falta de conocimientos sobre el área de desarrollo de personal por parte de los microempresarios son algunos de los obstaculizadores que impiden que esta área se convierta en un área funcional para mejorar los procesos. Así mismo, el desinterés y la poca importancia que le dan a esta área algunos líderes es otro obstaculizador. De igual forma, afirman que algunas microempresas cuentan con líderes que trabajan de manera empírica debido a su bajo nivel académico, y consideran esta área una inversión no necesaria si se tienen en cuenta el tamaño de la empresa y el número de empleados lo ameritan.

En resumen, se puede concluir que los factores facilitadores y obstaculizadores de implementar el área de desarrollo de personal están enfocados, por una parte, en aspectos de tipo personal, en cuanto a que los empleados no encuentran motivación, tienen poco liderazgo y sienten miedo a los cambios; por otra parte, en aspectos de tipo administrativo donde los microempresarios no cuentan con conocimientos necesarios para iniciar este tipo de procesos, porque los ven como no necesarios o porque la misma dinámica de la economía no les exige este proceso.

Respecto a las razones que justifican la implementación del área de desarrollo de personal, los líderes de las microempresas coinciden en que es necesario conocer las necesidades y motivaciones

del personal y permitir desarrollar competencias del nivel técnico y personal, y que conocer las necesidades y motivaciones del personal permite desarrollar competencias del nivel técnico y personal que contribuyan a un mejor nivel de eficiencia y productividad.

Por tanto, se evidencia con claridad que la capacitación es la principal razón para implementar el área de desarrollo de personal, pues en esta se puede lograr que los empleados estén en pro del aprendizaje continuo, para de esta forma contribuir a la satisfacción y motivación personal en los colaboradores, y lograr convertir esa motivación en un insumo productivo al nivel de la organización. En este punto es importante aclarar que cuando las empresas encaminan sus esfuerzos a la capacitación constante de sus empleados, la empresa va a estar más preparada para hacerles frente a los desafíos y cambios, siempre buscando que exista una concordancia con las necesidades identificadas en el colaborador, el área y el puesto de trabajo.

En lo referente a un mayor desempeño, se puede concluir que los líderes coinciden en que esta es otra razón importante para que al interior de las microempresas se implemente el área de desarrollo de personal, toda vez que este es un indicador que mide qué tan eficiente ha sido la empresa en desarrollo de las tareas y logro de los objetivos laborales. En general, a nivel organizacional la medición del desempeño laboral brinda una evaluación acerca del cumplimiento de las metas estratégicas a nivel individual.

Es así como los líderes mencionan que un personal altamente cualificado cuenta con las capacidades para desarrollar sus tareas y funciones con eficiencia y calidad, contribuyendo así al logro de los objetivos organizacionales.

En lo relacionado con el aumento del nivel de productividad como otra razón para implementar el área de desarrollo de personal en las microempresas, se puede concluir que la productividad en la empresa es el resultado de contar con personas que están siempre en pro de mejorar, que buscan su desarrollo personal y profesional, lo cual es un factor determinante en la búsqueda de una formación integral para los colaboradores de una organización, que puede tener alto impacto en la productividad de la empresa.

De acuerdo con lo anterior, se puede concluir que, definitivamente, es necesario que esta área se implemente en todas las microempresas, con independencia de su tamaño o su actividad económica, pues, teniendo en cuenta las respuestas dadas por los líderes, son muchos los beneficios que se obtienen tanto para los colaboradores como para la empresa.

En lo relacionado con los desafíos de la implementación del área de desarrollo de personal percibida por líderes de microempresas, se puede concluir que los líderes están de acuerdo en que dentro de los objetivos organizacionales se debe establecer el de crear el área de desarrollo de personal como eje fundamental para lograr los propósitos y metas. Así mismo, destinar los recursos económicos y de tiempo necesarios para el funcionamiento de esta área dentro de la empresa, así para contar con profesionales idóneos capaces de diseñar planes y programas para desarrollar el personal de manera efectiva, en pro de los objetivos de la empresa, y que al final se entreguen resultados efectivos.

De manera general, se puede decir que los líderes de las microempresas tienen como uno de sus grandes desafíos empezar a pensar en los trabajadores como el recurso más valioso que tienen, y que deben ser una prioridad trabajar en potencializar sus fortalezas y minimizar sus debilidades en favor de las metas de la empresa.

En lo que tiene que ver con las implicaciones de la implementación del área de desarrollo de personal percibida por líderes de microempresas, se puede concluir que los líderes coinciden en que su mayor desafío está enfocado a motivar a los empleados para que contribuyan al cambio mediante la generación de nuevos conocimientos aplicados a los procesos con innovación y el aprovechamiento tecnológico. Para lograrlo, es importante contar con el personal idóneo en esta área.

De aquí la importancia de que se sigan haciendo investigaciones que les permitan a los líderes de las microempresas hacer una reflexión sobre los procesos organizacionales que están llevando, y sobre si estos son eficaces y eficientes para hacerles frente a los cambios que se presentan en una economía inmersa en un entorno cada vez más cambiante, donde los avances de la tecnología y la innovación requieren contar con personal cada vez más competitivo con conocimientos y un

enfoque al aprendizaje continuo, y con disposición, compromiso y motivación que generen la posibilidad de ser cada día mejores en las tareas que se deben hacer.

El presente trabajo de investigación les ofrece a los líderes de las diferentes microempresas la posibilidad de cambiar la perspectiva que se puede tener frente al área de gestión del talento humano, para que la consideren, no como una área de apoyo, sino como un área funcional y estratégica, en la cual se trabaje de manera responsable cada uno de los subprocesos, y que esto derive en contar con un personal más comprometido, motivado, eficiente y capaz, que mejore las relaciones entre trabajadores y directivos, con el fin último de integrar los objetivos personales de cada colaborador con las metas de la organización.

La investigación cobra valor en el momento en que los directivos de las compañías entrevistadas se hacen sus propios cuestionamientos acerca de la importancia de contar con un área de gestión del talento humano bien establecida, y gracias a su interés por trabajar desde cada uno de los subprocesos de dicha área y a ser conscientes de la importancia que cada uno de ellos tiene para el personal y para los cambios y resultados que se pueden alcanzar a corto, mediano y largo plazo. En este sentido es donde el área de gestión de talento humano se transforma en un socio estratégico para los directivos.

De otro lado, la investigación les permite a los líderes de la microempresas iniciar un replanteamiento acerca de cómo están trabajando esta área dentro de sus organizaciones, y tomar medidas que les permitan mejorar los procesos que vienen trabajando con sus colaboradores, y lograr que el personal se sienta comprometido, para que de esta forma lleguen a implementar estrategias que ayuden a simplificar las tareas y a cubrir las necesidades de la organización de forma más eficiente y consistente con un personal calificado y motivado.

Finalmente, el presente trabajo de investigación les permitió a los líderes de las microempresas reconocer la importancia del proceso de gestión humana, pues, como se puede evidenciar en las entrevistas realizadas y en el análisis de los resultados, en los testimonios la mayoría de los participantes coinciden en que esta se puede convertir en una estrategia que permite mantener al personal motivado, que genera un mejor ambiente de trabajo y que lleva los procesos que están

relacionados con las personas, sus capacidades y habilidades al crecimiento de la empresa, a un mayor desempeño del personal y al aumento del nivel de productividad del negocio.

13. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ahumada, L. (2012). *Propuesta de evaluación de la capacitación y su impacto en la calidad del servicio* [tesis de Maestría]. Instituto Politécnico Nacional, México D.F.
<https://tesis.ipn.mx/bitstream/handle/123456789/9613/96.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Alles, M. (2009). *Construyendo talento: Programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones*. Granica.
- Alles, M. (2006). *Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias* (2ª. ed.). Granica.
- Arias-Galicia, F., y Heredia-Espinosa, V. (2001) *Administración de recursos humanos: Para el alto desempeño* (5º. ed.). Trillas
- Aquino, J. (1997). *Recursos Humanos* (2ª. ed.). Macchi.
- Bermúdez, L. (2015) Capacitación: Una herramienta de fortalecimiento de las pymes. *Intersedes* 16(33), 3-25. <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/intersedes/article/view/19022/19113>
- Bohlander, G., Snell, S., y Sherman, A. (2001). *Administración de recursos humanos* (12ª. ed.). Thomson.
- Böhrt, M. (2000). Capacitación y desarrollo de los recursos humanos: reflexiones integradoras. *Ciencia y Cultura*, 8, 123-131.
http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2077-33232000000200015
- Boudreau, J., Milkovich, G. (1994). Formación, orientación y desarrollo. (A. Mondragón, trad.). *Dirección y administración de Recursos Humanos*. McGraw-Hill.
- Casares, D., y Siliceo, A. (1995). *Planeación de vida y carrera*. Limusa.
- Castillo, R. (2012). *Desarrollo del capital humano en las organizaciones*. Red Tercer Milenio.
- Carmona, F. (2004). *Gestión del recurso humano en la empresa*. Tecno Press.
- Céspedes, J., Jerez, P., y Valle, R. (2005). Las prácticas de Recursos humanos de Alto Rendimiento y la capacidad de aprendizaje organizativo: incidencia e implicaciones. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 24, 29-56.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2162943>

- Chiavenato, I. (2003). *Gestión del talento humano* (3ª. ed.). McGraw-Hill.
- Chiavenato, A. (1991). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. En I. Chiavenato, *Gestión del Talento Humano*. McGraw/Interamericana Editores S.A.
- Chiavenato, I. (1999) *Administración de Recursos Humanos* (2ª. ed.). McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2000) *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. (8ª. ed.). McGraw-Hill.
- CHIAVENATO, I. (2008) *Gestión del talento humano*. (5ª. ed.). McGraw-Hill.
- Cuesta, A. (2000). *Gestión de Competencias*. Academia.
- Davis, K., y Newstrom, J. (1991). *Comportamiento Humano en el Trabajo. Comportamiento Organizacional*. (3ª. ed.). McGraw-Hill.
- Del Pino, R. (2006). Planeación de carrera: Estrategia para la capacitación del talento humano. *Episteme*, 2(8).
- Dessler, G. (2009). *Administración de los recursos humanos* (11ª. ed.). Pearson.
- Dinero (15 de septiembre, 2016). Pymes contribuyen con más del 80% del empleo en Colombia. <https://www.dinero.com/edicion-impresa/caratula/articulo/porcentaje-y-contribucion-de-las-pymes-en-colombia/231854>
- Dotlich, D., y El Cairo, P. (2003). *Por qué fracasan los CEO. Las once conductas que pueden descarrilar su ascenso a la cima y cómo manejarlas*. Panorama.
- Dolan, S. (2007). *La gestión de los recursos humanos: como atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*. (3ª. ed.). McGraw-Hill.
- Drucker, P. (2001) *La productividad del trabajador del conocimiento*. Harvard Deusto Business Review.
- Fernández, N. (2002). El desarrollo profesional de los trabajadores como ventaja competitiva de las empresas. *Cuadernos de Gestión*, 2(1), 65-90. <http://www.ehu.eus/cuadernosdegestion/documentos/214.pdf>

- Fernández, C., Ramírez, M., y Díaz V. (2008). *La sinergia y los efectos ignorados de la capacitación: el impacto sistémico en los resultados de las organizaciones turísticas*. Retos Turísticos, Editorial Académica.
- Fields, A. (2005). *Discovering Statistics Using SPSS*. Sage.
- Gambetta, M. (2015). Estrategias de capacitación desarrolladas en un entorno corporativo estatal en Uruguay. *Cuadernos de Investigación Educativa*, 6(2), 71-88. <https://doi.org/10.18861/cied.2015.6.2>
- García, M. (2008). La gestión humana en las organizaciones: Una Perspectiva Teórica. Universidad del Valle. En M. García, K. Sánchez, K. y Á. Zapata (eds.). *Perspectivas teóricas para el estudio de la gestión humana* (pp. 13-65). Universidad del Valle.
- García, M., Murillo, G., y González, H. (2011) *Los macro-procesos: Un nuevo enfoque al estudio de la Gestión Humana*. Programa Editorial.
- García, M., Sánchez, K., y Zapata, Á. (2008). *Perspectivas teóricas para el estudio de la gestión humana* (13-65). Universidad del Valle.
- González, A. (2011). La planeación estratégica de Los recursos humanos. *Debates IESA*, 16(1), 11-12. <http://virtual.iesa.edu.ve/servicios/wordpress/wp-content/uploads/2013/09/planificacionestrategica.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5ª. ed.). McGraw-Hill.
- Hernández, C. (1999). *Planificación y programación*. Euned.
- Herrera, J. (2001). *Dirección de recursos humanos: un enfoque de administración de empresas*. Acde.
- Ibáñez, J. (1992). La guerra incruenta entre cuantitativitas y cualitativitas: investigación. En R. Reyes (dir.). *Las ciencias sociales en España. Historia inmediata, crítica y perspectivas* (pp. 30-39). UCM-Caja de Ahorros y Monte de Piedad de Madrid.
- Louart, P. (1994). *Gestión de los recursos humanos*. Gestión 2000
- Lawrence, P., & Lorsch, J. (2000). *Organization and environment. Managing differentiation and integration*. Harvard University, Boston.

- López, F., y Pérez, J. (2017). *El proceso de capacitación y desarrollo profesional del recurso humano en Aiesec en Colombia capítulo local Cartagena* [tesis de grado]. Universidad de Cartagena, Cartagena. <http://repositorio.unicartagena.edu.co/handle/11227/7131>
- Maetzu, I. (2008). *Factores determinantes de la gestión de los Recursos Humanos en las Pymes* [tesis doctoral]. Universidad de Cádiz. <https://rodin.uca.es/xmlui/handle/10498/15836>
- Martínez, G. (1998). *Cómo rentabilizar la inversión en formación*. Gestión y planificación integral.
- Marrugo, G. (2008). *Administración de los recursos humanos, enfoque latinoamericano*. Pearson.
- Margolis, F., Bell, C. (1987) *Capacitación y Desarrollo de los recursos humanos. reflexiones integradoras*. Instructing for results. University Associates, Washington.
- Martínez, M., Palos, G., y Vargas-Hernández, J. (2017). Entrenamiento, capacitación y financiamiento con crecimiento sostenido en las pequeñas empresas del sector industrial en San Luis Potosí. *Negocios Internacionales*, 82, 91-118. <https://doi.org/10.21158/01208160.n82.2017.1650>
- Mejía, A., Miranda, V., y Quiñonez, E. (2004). *Necesidades de Capacitación Diagnóstico y Programación de Actividades*. Grupo de Publicaciones y Recursos Educativos ESAP.
- Mitchell, G. (1995). *Manual del capacitador*. Iberoamérica.
- Mondy, R., y Noe, M. (2005). *Administración de recursos humanos*. (9ª ed.). Pearson.
- Moldy, R. (2010). *Administración de Recursos Humanos* (11ª ed.). Pearson.
- Nonaka, I., y Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamic of Innovation*. Oxford University Press. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=38411>
- Pardo, C., y Díaz, M. (2006) *Gestión del talento humano basado en competencias cualificando el capital humano para lograr el éxito empresarial*. [tesis de grado]. Universidad de la Salle. Bogotá D.C.
- Parra-Penagos, C., y Rodríguez-Fonseca, F. (2015). La capacitación y su efecto en la calidad dentro de las organizaciones. *Revista de Investigación, Desarrollo e Innovación*, 6(2), 131-143. <https://doi.org/10.19053/20278306.4602>

- Pineda, P. (2000). *¿Cómo se evalúa la formación en las organizaciones? Capital Humano*. Cace.
- Pricewaterhouse Coopers – PwC (1999). *Primer estudio de mejores prácticas y tendencias en la gestión de las personas (en América del Sur). Informe Final*. El autor.
- Portales, P., y De la Rosa, M. (2017). El talento humano como factor de éxito en las pymes. *Alter, Enfoques Críticos*, 8(15), 34-47.
<https://static1.squarespace.com/static/552c00efe4b0cdec4ea42d9f/t/59aeef3c4c0dbfe90de7946d/1504636733328/ALTER+15-03.pdf>
- Ramírez, S., Abreu, J., y Badii, M. (2008) El impacto de la capacitación del personal: Caso empresa manufacturera de tubos. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 3(1), 100-142. [http://www.spentamexico.org/v3-n1/3\(1\)%20100-142.pdf](http://www.spentamexico.org/v3-n1/3(1)%20100-142.pdf)
- Reza, J. (2002). *Gestión efectiva de recursos humanos en las organizaciones, un enfoque sistémico*. Panorama.
- Rocha, L., y Rodríguez, E. (2015). *La importancia de implementar el área de recursos humanos en las pymes* [tesis de grado]. Universidad de la Salle, https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/211
- Rodríguez, J. (2002). *Administración moderna de personal* (6ª. ed.). Thomson.
- Rodríguez, M. (2015) *liderazgo: Desarrollo de habilidades directivas* (2ª. ed.). El Manual Moderno.
- Rojas, F. (2018). *Capacitación y desempeño laboral* [tesis de grado]. Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango. <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2018/05/43/Rojas-Francisco.pdf>
- Sánchez-Castañeda, A. (2007). La capacitación y adiestramiento en México: regulación, realidades y retos. *Revista Latinoamericana de Derecho Social*, 5, 191-228. Universidad Nacional Autónoma de México, México.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=429640260010>
- Sapién, A., Piñón, L., y Gutiérrez, M. (2014). Capacitación en la empresa mexicana: un estudio de formación en el trabajo. *Civilizar*, 14(27), 123-134.
<https://doi.org/10.22518/16578953.185>

- Shimizu, M., Wainai, K., & Nagai, K. (2001). Value-Added Productivity Measurement and Practical Approach to Management Improvement. *Productivity Series*, 23. Asian Productivity Organization.
- Siliceo, A. (1985). *Capacitación y desarrollo de personal*. Limusa.
- Tharenou, P., Saks, A., & Moore, C. (2007). A review and critique of research on training and organizational-level outcomes. *Human Resource Management Review*, (17), 251–273.
- Werther Jr., W., y Davis, K. (1994) *Administración de Recursos Humanos: El capital de las empresas* (6ª. ed.). McGraw-Hill.
- Zazueta, E., López, M., y Cervantes, M. (2017). La importancia de los procesos de capacitación como estrategia de éxito: un análisis de la mipyme restaurantera de Sinaloa de Leyva. V *Congreso Virtual Internacional sobre Transformación e innovación en las organizaciones Diciembre 2017*, 70-84. <https://www.eumed.net/libros-gratis/actas/2017/innovacion/6-la-importancia-de-los-procesos-de-capacitacion.pdf>
- Zubillaga, I. (2010). Planes de carrera, ¿mito o realidad? *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 10-34. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3252753.pdf>

14. ANEXOS

Anexo 1. Cuadro con la síntesis de la propuesta de investigación

Sección		Descripción
Título		Percepción que tienen los líderes de las microempresas del municipio de Garzón (Huila) frente a la importancia de implementar el desarrollo de personal para lograr una mayor productividad
Problema		¿Cuál es la percepción que tienen los líderes de las microempresas del municipio de Garzón frente a la importancia de implementar el área de desarrollo de personal para lograr una mayor productividad?
Objetivos	General	Caracterizar la percepción de la importancia de implementar el área de desarrollo de personal en un grupo de líderes de microempresas del municipio de Garzón (Huila).
	Específicos	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar las ventajas y desventajas de implementar el área de desarrollo de personal percibida por líderes de microempresas. • Identificar los factores facilitadores y obstaculizadores de la implementación del área de desarrollo de personal percibida por líderes de microempresas. • Identificar las razones que justifican la implementación del área de desarrollo de personal percibida por líderes de microempresas. • Identificar los desafíos e implicaciones de la implementación del área de desarrollo de personal percibidos por líderes de microempresas.
Marco de referencias conceptuales	Antecedentes	<p>Capacitación: una herramienta de fortalecimiento de las pymes.</p> <p>Capacitación y desempeño laboral.</p> <p>El desarrollo profesional de los trabajadores como ventaja competitiva de las empresas.</p> <p>Entrenamiento, capacitación y financiamiento con crecimiento sostenido en las pequeñas empresas del sector industrial en San Luis Potosí.</p>
Método	Tipo de estudio	<p>Cualitativo</p> <p>Descriptivo</p> <p>Transversal</p> <p>Estudio de caso</p>
	Sujetos	Ocho líderes de microempresas.
	Instrumento	<p>Entrevistas semiestructuradas</p> <p>Categorías:</p>

Sección	Descripción
	<p>1. Ventajas y desventajas de implementar el área de desarrollo de personal.</p> <p>2. Factores facilitadores y obstaculizadores de la implementación del área de desarrollo de personal.</p> <p>3. Razones que justifican la implementación del área de desarrollo de personal.</p> <p>4. Desafíos e implicaciones de la implementación del área de desarrollo de personal percibida por líderes de microempresas.</p>
Procedimiento	<p>Fase i. Contextualización</p> <p>Fase ii. Trabajo de campo</p> <p>Fase iii. Análisis y discusión de los resultados</p>

Anexo 2. Propósito, estructura y protocolo del instrumento

2.1 Propósito

Qué: indagar acerca de la percepción acerca de la importancia de implementar el área de desarrollo de personal en un grupo de líderes de microempresas del municipio de Garzón (Huila).

Cómo: a través de una entrevista en profundidad semiestructurada, formulada a cada uno de los líderes de las microempresas.

Para qué: caracterizar la percepción sobre la importancia de implementar el área de desarrollo de personal en un grupo de líderes de microempresas del municipio de Garzón (Huila).

En quiénes: en un grupo de líderes de microempresas que están directamente relacionados en el área de desarrollo de personal.

Dónde: en ocho microempresas del municipio de Garzón (Huila).

Cuando: en septiembre del 2019.

2. 2 Estructura del instrumento de indagación sobre percepción de la importancia de implementar el área de desarrollo de personal en un grupo de líderes de microempresas del municipio de Garzón (Huila)

Objetivos específicos	Categorías de rastreo/análisis de datos	Subcategorías	Preguntas
Identificar las ventajas y desventajas de implementar el área de desarrollo de personal percibidas por líderes de microempresas.	Ventajas y desventajas de implementar el área de desarrollo de personal.	Ventajas de implementar el área de desarrollo de personal.	¿Cuáles cree que son las ventajas de implementar el área de desarrollo de personal en las microempresas?
		Desventajas de implementar el área de desarrollo de personal	¿Cuáles cree que son las desventajas de implementar el área de desarrollo de personal en las microempresas?
Describir los factores facilitadores y obstaculizadores de la implementación del área de desarrollo de personal percibida por líderes de microempresas.	Factores facilitadores y obstaculizadores de la implementación del área de desarrollo de personal	Factores facilitadores	Describa cuáles son los factores que pueden facilitar la implementación del área de desarrollo humano.
		Factores obstaculizadores (costos)	Describa cuáles son los factores que obstaculizan a las microempresas implementar el área de desarrollo de personal.
Analizar las razones que justifican la implementación del área de desarrollo de personal percibidas por líderes de microempresas.	Razones que justifican la implementación del área de desarrollo de personal	Capacitación constante	¿Por qué razones usted implementaría o no el área de desarrollo de personal en su microempresa? ¿Cree usted la implementación del área de desarrollo de personal podría ayudar a la capacitación constante en los colaboradores?
		Mayor desempeño	¿Cómo cree que la implementación del área de desarrollo de personal podría ayudar a lograr un mayor desempeño en los colaboradores?
		Aumento del nivel de productividad	¿Cómo cree que la implementación del área de desarrollo de personal podría ayudar a lograr un mayor nivel de productividad en las microempresas?
Identificar los desafíos y las implicaciones de la implementación del área de desarrollo de personal percibidos por líderes de microempresas.	Desafíos e implicaciones de la implementación del área de desarrollo de personal percibidos por líderes de microempresas.	Implicaciones	¿Cuáles cree que son las implicaciones (económicas, administrativas y legales) que trae la implementación del área de desarrollo de personal en las microempresas?
		Desafíos	¿Cuáles cree que son los desafíos (económicos, administrativos y legales) de la implementación del área de desarrollo de personal en las microempresas?

2. 3 Protocolo de entrevista sobre percepción de la importancia de implementar el área de desarrollo de personal en un grupo de líderes de microempresas del municipio De Garzón (Huila)

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Nombre: _____
Edad: _____
Sexo: _____
Cargo: _____
Antigüedad en el cargo: _____
Antigüedad en la empresa: _____
Nivel educativo: _____
Profesión: _____

VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE IMPLEMENTAR EL ÁREA DE DESARROLLO DE PERSONAL

1. ¿Cuáles cree que son las ventajas de implementar el área de desarrollo de personal en las microempresas?
2. ¿Cuáles cree que son las desventajas de implementar el área de desarrollo de personal en las microempresas?

FACTORES FACILITADORES Y OBSTACULIZADORES DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL ÁREA DE DESARROLLO DE PERSONAL

1. Describa cuáles factores pueden facilitar la implementación del área de desarrollo humano.
2. Describa cuáles son los factores que obstaculizan a las microempresas implementar el área de desarrollo de personal.

RAZONES QUE JUSTIFICAN LA IMPLEMENTACIÓN DEL ÁREA DE DESARROLLO DE PERSONAL

1. ¿Por qué razones usted implementaría o no el área de desarrollo de personal en su microempresa?
2. ¿Cree usted que la implementación del área de desarrollo de personal es importante y podría ayudar a la capacitación constante en los colaboradores?
3. ¿Cómo cree que la implementación del área de desarrollo de personal podría ayudar a lograr un mayor desempeño en los colaboradores?
4. ¿Cómo cree que la implementación del área de desarrollo de personal podría ayudar a lograr un mayor nivel de productividad en las microempresas?

DESAFÍOS E IMPLICACIONES DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL ÁREA DE DESARROLLO DE PERSONAL PERCIBIDA POR LÍDERES DE MICROEMPRESAS

1. ¿Cuáles cree que son las implicaciones (económicas, administrativas y legales) que trae la implementación del área de desarrollo de personal en las microempresas?
2. ¿Cuáles cree que son los desafíos (económicos, administrativos y legales) de la implementación del área desarrollo de personal en las microempresas?

MAESTRÍA EN DESARROLLO HUMANO ORGANIZACIONAL

Universidad EAFIT

DECLARACIÓN DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveerles a los participantes de esta investigación una explicación de la naturaleza de la misma, al igual que su rol como participantes.

Título del trabajo de investigación: Percepción de la importancia de implementar el área de desarrollo de personal en un grupo de líderes de microempresas del municipio de Garzón (Huila)

Investigador principal: Maricela Castaño Falla

Esta entrevista hace parte del proceso de recolección de datos para el trabajo de investigación que desarrollo en la Maestría en Desarrollo Organizacional de la Universidad EAFIT.

Algunas consideraciones:

- La participación en este estudio es estrictamente voluntaria.
- La información obtenida con la entrevista será de uso exclusivo para este trabajo de investigación.
- La intervención del entrevistado será anónima en la consolidación de la información.
- La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún propósito distinto al de esta investigación.
- Al participar en este estudio, el entrevistado responderá con libertad, y en sus términos, las preguntas realizadas por el entrevistador. También podrá entregar información adicional que considere pertinente para el objeto de la investigación.
- Concedo que la entrevista sea grabada, lo cual se requiere para la labor de transcripción y análisis de la información.
- Este consentimiento es válido para todas las entrevistas relacionadas con el tema, pues en ocasiones se puede requerir más de una entrevista.

Nombre: _____

Firma: _____

CC: _____

¡Agradezco su sincera participación!